

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INDIVIDUALISME ET LES VALEURS SYNDICALES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JULIE BOUCHER

OCTOBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à la collaboration du syndicat des métallos, en acceptant de m'accueillir et de m'ouvrir leurs portes. Plus spécifiquement, j'aimerais remercier Bruno Cyr pour sa disponibilité et son ouverture.

J'aimerais également remercier le professeur Denis Harrisson, qui a si bien rempli ses fonctions de directeur en m'appuyant, me guidant et me faisant cheminer dans ce projet. Il a sans contredit été un modèle.

J'aimerais finalement remercier ma famille et mes amis pour m'avoir soutenue durant cette étape qu'a été la maîtrise. C'est à partir de nos discussions que j'ai eu la motivation de commencer et de terminer cette aventure.

Encore merci!

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	v
CHAPITRE I	1
INTRODUCTION	
CHAPITRE II	6
RECENSION DES ÉCRITURES	
2.1 Les transformations des relations de travail	6
2.2 L'individualisme	7
2.3 Le collectivisme	21
2.4 Solutions hybrides	29
2.5 Transformation de l'identité et de la société	35
2.6 cadre conceptuel sous-jacent	49
2.7 Thèmes d'analyse sélectionnés	55
CHAPITRE III	56
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	
3.1 type de recherche	56
3.2 Méthode de collecte des données	57
3.3 Population et méthode d'échantillonnage	58
3.4 Validité et fiabilité	60
CHAPITRE IV	64
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	
4.1 Individualisme	65
4.2 Réactions face à l'individualisme	81
4.3 Collectivisme	85

4.4 Rôle syndicat & mandat	88
4.5 relations de travail	103
CONCLUSION	108
BIBLIOGRAPHIE	114
APPENDICE A	117

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur l'individualisme dans les groupes syndiqués. Une perception de changement profond de notre société semble exister et une caractéristique dominante émerge: la propension à l'individualisme. L'influence des employés a ainsi progressivement suivi, passant d'un style collectif général démocratique à une professionnalisation individuelle et spécifique. Devant la montée des valeurs individuelles dans les sociétés occidentales, on observe une certaine difficulté des syndicats à considérer ces valeurs et à les intégrer à une démarche syndicale cohérente. Les valeurs individuelles apparaissent alors comme étant en porte-à-faux avec le mode principal de fonctionnement, soit la solidarité et la force collective. Il s'agit alors de connaître les influences de cette propension dans le système syndical et comment les salariés concilient les intérêts individuels avec les intérêts collectifs. Cette réflexion est née à partir de rencontres avec le syndicat des métallos, intéressés à approfondir leurs connaissances afin de développer des stratégies adéquates.

L'objectif de ce mémoire est précisément de répondre à la question de recherche suivante : comment les travailleurs et les délégués perçoivent-ils l'individualisme dans leur groupe, c'est à dire quelle est leur représentation du concept et comment il se reflète dans les stratégies de chacun. Le mémoire propose une démarche exploratoire, se basant sur la transformation des relations de travail vers une gestion des ressources humaines et présentant la source des tensions entre les valeurs individualistes et collectivistes. La question est ensuite abordée sous l'angle du processus d'identification des individus dans la société. Le processus d'identification a lui aussi évolué, se complexifiant par l'émergence de plusieurs sphères identitaires distinctes. Le cadre d'analyse s'appuie enfin sur une attitude méthodologique, soit la théorie de l'interactionnisme interprétatif. Cette théorie permet de comprendre les nuances dans le discours, sans catégoriser ou étiqueter un individu.

Pour répondre à l'objectif de recherche, des employés et des représentants syndicaux ont été rencontrés lors d'entrevues. L'analyse des discours recueillis se structure en cinq parties, soit l'individualisme, les réactions à l'individualisme, le rôle du syndicat et son mandat et les relations de travail.

En somme, cette recherche est basée sur l'idée que le paradigme syndical d'autrefois, caractérisé par le principe que tous les travailleurs d'une même classe sociale ont les mêmes intérêts et peuvent seulement être accomplis collectivement, est maintenant transformé. (Muckenberger, in Thornley et coll., 1997) Les résultats de cette recherche confirment cette idée, par le changement de définition accordé au syndicalisme. S'il était considéré autrefois comme étant une gestion collective, il est dorénavant associé à l'individualisme, créant le concept de syndicalisme individuel. L'ancienneté apparaît comme étant un système remis en question, pour avoir le désavantage de favoriser certains individus au détriment des autres. Les syndicats font ainsi face à une nouvelle réalité composite plus complexe de membres qui présentent de multiples identités.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

La diversité et les accommodements sont présentement des thèmes scrutés par les médias et la société et où chaque personne semble avoir son opinion sur la question. Notre société se transforme, caractérisée par la mondialisation, l'information en temps réel, l'éclatement des cellules familiales, différentes crises économiques, sociales et culturelles. L'hétérogénéité ou la diversité semblent créer plusieurs groupes ou cellules, dans lesquels les individus gravitent et s'identifient. Dans les années trente, un individu avait comme voisin son collègue de travail, lequel il voyait à l'Église avec sa femme et ses enfants. Dorénavant, différentes religions se côtoient en une même ville, les collègues ne sont plus nécessairement les voisins, les enfants jouent ensemble, mais en réseau devant leur écran, etc. Une perception de changement profond de notre société semble exister et une caractéristique dominante émerge : la propension à l'individualisme. Si plusieurs ont l'impression que la société s'individualise, que chacun fait ses activités dans son monde, peut-être que les relations de travail se trouvent également influencées par ces valeurs fortes. Le marché du travail connaît maintenant la présence des femmes, quatre générations sur le marché du travail (combattants, boomers, X et Y) et les communautés culturelles. Les exigences du marché nécessitent une flexibilité accrue et représente une des caractéristiques pouvant conduire à une individualisation.

Cette perception de propension à l'individualisme est marquée par plusieurs causes et symptômes. Certains associent ce changement à la modification de la législation en vigueur, par exemple avec l'arrivée de la charte des droits de la personne, favorisant les droits individuels plutôt que collectifs. Pourtant, les changements législatifs sont adoptés en collectivité en fonction de l'évolution sociétale. À ce sujet, Christian Brunelle cité dans Gauthier, 2008 explique les conséquences d'un tel changement législatif :

« L'adoption de la Charte des droits et libertés de la personne, en juin 1975, apparaît jusqu'à un certain point en rupture avec la logique de « l'autonomie collective » au cœur du Code du travail. Fondamentalement, le régime des rapports collectifs postule que les parties à la relation de travail sont celles qui

sont le mieux placées pour convenir des normes qui vont régir leurs rapports. Or, la Charte annonce, à sa manière, une immixtion croissante de l'État et, par conséquent, des juges dans le contenu même des conditions de travail.

Outre le Québec et le Canada, plusieurs pays ont également poussé la note jusqu'à l'adoption de lois du travail supportant les pratiques managériales individualistes. C'est le cas pour la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et la France. (Bacon et Storey, 1993; Guest, 1990) Quant au Québec, Len Shackleton (2007) déplorait justement, dans un article de presse, le manque de changement dans la législation québécoise à ce niveau.

Ces changements législatifs ont eu comme conséquence d'affaiblir les syndicats. Cependant, cela ne justifierait pas, selon Simpson (2001), la baisse du taux de syndicalisation qu'a connu l'Amérique du Nord. Selon lui, il s'agirait plutôt d'un changement de pratiques managériales, d'une gestion plus collective à une gestion plus individuelle, sans que cette dernière élimine les valeurs collectivistes.

Ce nouveau style de gestion, plus individuel, expliquerait davantage la propension à l'individualisme (Simpson, 2001). Thornley, Contrepois et Jefferys (1997), ont eux aussi condamné le changement législatif, mais surtout les restructurations et l'arrivée massive de nouvelles technologies : «Le secteur bancaire en Bretagne et en France ont vécu des restructurations majeures durant les années 90, impliquant de nouveaux marchés, de nouvelles technologies, les pertes d'emploi et même la segmentation du marché du travail. » Cela a eu comme conséquence de modifier le contrat de travail qui lie l'employeur et l'employé.

Selon Torka et al. (2006), cette transformation dans la relation entre employeur et employé est passée « d'une relation stable pour la vie à une relation d'employabilité ayant une durée de vie, basée sur une sécurité d'emploi diminuée, et un investissement accru dans la formation et le développement pour l'employé et l'employeur. » Pour demeurer compétitif, l'entreprise demande aux employés d'être flexibles, de s'ajuster à l'environnement, d'accepter des contrats à court terme, d'être déplacé à l'intérieur de l'entreprise, etc. La

gestion s'est donc tournée vers des pratiques plus individualisées, soit la gestion de carrière, la rémunération à la performance, l'enrichissement des postes et l'employabilité.

L'influence des employés a ainsi progressivement suivi, passant d'un style collectif général démocratique à une professionnalisation individuelle et spécifique. Tel que mentionné par Legarde (2004), les employés se plaignaient autrefois ainsi « je suis exploité ». Aujourd'hui, ce n'est plus une façon d'exprimer son mécontentement face au travail; on dira plutôt « mon travail ne me plaît pas ». Par conséquent, l'idéal sera atteint par des stratégies personnelles plutôt que par le biais du collectif. Cette option n'est par contre possible que lorsque l'employé a une alternative, c'est à dire la possibilité de changer de travail. Peut-être peut-il alors se servir de ses compétences et capacités personnelles pour modifier sa condition, par exemple changer de travail. Sans alternative, l'employé devra rester que cela lui plaise ou non. La seule issue pour modifier sa condition sera probablement de s'allier à ses collègues vivant la même situation, afin d'améliorer collectivement leur sort. Dans le contexte actuel où la croissance du secteur des services requiert une scolarisation et une professionnalisation, les alternatives d'un individu sont peut-être plus variées. Cet individu ayant plus d'alternative, notre contexte actuel de professionnalisation favorise-t-il l'individualisme au détriment du collectivisme?

Selon Thornley et al. (1997) le « vieux collectivisme », soit le collectivisme ayant forgé le mouvement syndical, est un concept dépassé:

Que le vieux paradigme syndical, identifié par l'illusion que tous les travailleurs d'une même classe sociale ont les mêmes intérêts peuvent seulement être accomplis collectivement est maintenant révolu.¹

Cette déclaration semble apporter un éclairage sur la problématique de l'individualisme dans les milieux syndiqués. Le « vieux collectivisme », bien qu'il ait permis d'importantes améliorations, est peut-être aujourd'hui désuet. La situation des travailleurs ayant justement évoluée, l'identification ne passe plus par le sentiment d'être tous exploités. Les plaintes afflueront sur divers domaines, et peu à peu, les problèmes s'individualiseront, étant

¹ Traduction libre: That the old union paradigm, identified with the illusion that workers in the same class situation have the same interests, which can only be accomplished collectively, is now out-dated.

différents d'une personne à une autre. Il apparaît alors que le processus d'identification soit au cœur de la compréhension de cette transformation sociétale.

Dans cette optique, comment les syndicats peuvent-ils réagir pour intégrer ces individus qui croient davantage à l'individualisme? Du côté des individualistes, comment gèrent-ils l'idée d'être syndiqué? L'objectif de ce mémoire sera précisément de répondre à la question de recherche suivante : **comment les travailleurs et les délégués perçoivent-ils l'individualisme dans leur groupe, c'est à dire quelle est leur représentation du concept et comment il se reflète dans les stratégies de chacun.**

Au plan théorique, cette recherche apportera une contribution quant aux connaissances actuelles en matière de stratégies syndicales. Devant les changements législatifs, les attentes et stratégies des membres et de l'employeur, il sera intéressant de connaître le point de vue des délégués et des membres sur le sujet. Le syndicat des Métallos ayant fait la demande de cette recherche, la remise en question sur le rôle traditionnel du syndicat semble réelle pour mieux s'adapter aux réalités actuelles du marché du travail. De plus, cette recherche permettra d'établir l'impact de l'individualisme dans un groupe syndiqué, sujet absent dans la littérature en gestion. Au plan pratique, les résultats permettront l'ébauche de stratégies autant patronales que syndicales, pour répondre aux problèmes et aux besoins des travailleurs. Pour y parvenir, ce mémoire est divisé en 4 parties. Le prochain chapitre sera consacré à la recension des écrits et regroupe trois sous-sections : la transformation des relations de travail, la transformation des individus dans la société et finalement l'interactionnisme symbolique comme théorie sous-jacente.

Les relations de travail ont évolué dans l'histoire, passant d'une gestion plus collectiviste à un style de gestion plus individualiste, appuyés par une transformation du cadre juridique. Une présentation de cette évolution précédera les avenues futures, plus hybrides, et une réflexion quant au rôle qui devrait être rempli par le syndicat. La transformation des individus dans la société touchera le processus d'identification de l'individu à travers les différentes sphères de son environnement. Le processus d'identification a lui aussi évolué, se complexifiant par l'émergence de plusieurs sphères. Ces

sphères sont en fait la distinction entre la vie professionnelle, la vie familiale, les amis, les loisirs et les croyances. Les relations entre ces sphères s'individualisent, et chaque individu a son réseau : les collègues, la famille immédiate, la famille éloignée ou reconstituée, les amis d'enfance, les amis du club de golf, les voisins, les comparses dans le train ou l'autobus, les membres d'une église ou association, etc.

L'interactionnisme symbolique sera ensuite étudié, théorie favorisant la compréhension du discours des travailleurs et des délégués sur cette question de recherche. La théorie de l'étiquetage des individus par des semblables y sera abordée. Ces étiquettes étant attribuées en fonction du discours et des comportements interprétés, elles ne constituent pas la juste compréhension de l'individu dans son monde et son réseau. Cette théorie sera dans un premier temps présentée et ensuite utilisée pour interpréter et comprendre le discours de chaque personne rencontrée, constituant les résultats de cette recherche.

Le chapitre 3 explicitera la démarche méthodologique, incluant les concepts de fidélité, de validité, les limites et précisions sur le terrain servant à recueillir les données. Elle présentera également les différentes entreprises visitées, œuvrant dans l'industrie élargie de la métallurgie. L'échantillon, soit les employés et représentants syndicaux des entreprises visitées, sera également détaillé.

Le chapitre 4 sera consacré à la présentation des résultats sous forme de récit narratif, et présentera les éléments de discussion. Les résultats seront découpés en sous-section, en fonction des construits recensés dans les écrits et les discours des sujets s'y rattachant. Ces sous-sections comprennent : l'individualisme, les réactions à l'individualisme, le rôle du syndicat et son mandat et les relations de travail. Finalement, la conclusion suivra en plus de proposer quelques pistes de recherche future.

CHAPITRE II

RECENSION DES ÉCRITS

Nous cherchons ici à répondre à la question de recherche, soit : comment les travailleurs et les délégués perçoivent-ils l'individualisme dans leur groupe, c'est à dire quelle est leur représentation du concept et comment il se reflète dans les stratégies de chacun. Les concepts abordés seront les transformations des relations de travail, incluant l'individualisme, le collectivisme et leurs thèmes sous-jacents. Parmi ceux-ci, l'étude des pratiques managériales à travers l'histoire sera expliquée. La seconde partie portera justement sur la transformation des individus dans la société, soit la crise identitaire rencontrée chez les travailleurs. Affectés et influencés par ces changements de pratiques, les individus ont parfois du mal à se positionner. Doivent-ils s'engager envers le syndicat ou l'employeur? Comment le travail influence-t-il la personnalité des travailleurs? Enfin, pour comprendre la relation entre les individus ayant des représentations différentes dans leur milieu de travail, l'interactionnisme symbolique sera étudié comme théorie sous-jacente. L'individu étant fondamentalement unique, comment interagit-il avec son environnement dynamique? Seule sa perception peut conduire à la compréhension de ses comportements et stratégies. C'est pourquoi cette théorie sera employée pour ce mémoire.

2.1 LES TRANSFORMATIONS DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail se sont transformées au cours des années, passant d'un style de gestion plus collectif à un style plus individualiste. En effet, l'histoire montre un changement au niveau du style managérial, suivant la tendance sociétale. Cette évolution des styles sera abordée dans cette section, afin de mieux saisir les courants au cœur de cette recherche, soit l'individualisme et le collectivisme. Au cours de la recension des écrits scientifiques, il est apparu que certains termes sont parfois mal utilisés, ayant pour conséquence de mal situer le lecteur. Parmi ceux-ci, les termes de gestion des ressources humaines et de gestion de personnel sont utilisés autant à une gestion individuelle, qu'à une gestion collective des employés, désorganisant la typologie et la chronologie. Voici une brève

typologie de la profession afin de se référer correctement à l'usage des termes tout au long de cet ouvrage.

2.1.1 Typologie de la profession

Une des premières distinctions apportées par la littérature est la différence entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel (Guest, 1990). Le titre attribué à la personne responsable du personnel en dit long, selon lui, sur les fonctions rattachées à la personne. À la base, on ne pourrait pas parler d'un gestionnaire en ressources humaines dans une entreprise où les relations de travail sont la principale activité. Selon Guest (1987), une gestion collective réfère à une gestion du personnel. Par définition, ce style de gestion est associé aux entreprises où les employés ont peu confiance en la direction. Une gestion des ressources humaines, par opposition, ferait référence à une gestion plus individuelle, et où le niveau de confiance en la direction est élevé. Cependant, il faut comprendre que ces typologies ne sont dorénavant plus nécessairement rattachées à ce type de définition. C'est pourquoi cette sous-section servira à présenter les deux courants sous leur forme originelle, et ensuite les nouvelles avenues, plus hybrides, seront étudiées.

2.2 L'INDIVIDUALISME

Associées à l'évolution des concepts d'individualisme et de collectivisme, les pratiques de gestion de personnel et de gestion des ressources humaines ont tenté de répondre aux besoins des travailleurs. Aujourd'hui, la quête de solutions hybrides et la renaissance de certaines pratiques tentent de concilier les deux vers l'idée d'un partenariat. Voici dans un premier temps l'évolution de l'individualisme et des pratiques qui y sont associées.

2.2.1 Le rêve américain et le nouveau contrat de travail

L'évolution de l'individualisme a été étudiée par plusieurs auteurs, et certains expliquent la montée de l'individualisme par le rêve américain, d'autres par un cycle managérial causé par les cycles économiques. Autrement dit, certaines époques réfèrent plus à l'individualisme et d'autres au collectivisme, en fonction de la prospérité économique.

Certains vont expliquer cette montée de l'individualisme par l'idéologie qu'ont les parties prenantes (*stakeholders*) de promouvoir la gestion des ressources humaines (Godard et Delaney, 2000). Née avec le rêve américain, à la suite du Nouveau Contrat de travail, la gestion des ressources humaines offre une opportunité d'épouser le rêve et de fournir l'espoir que ce rêve devienne réalité. Selon Torka (2005) Le Nouveau Contrat de travail est survenu vers les années 80, et réfère à l'époque où la compétition internationale s'est avérée florissante, en plus des demandes grandissantes de la part des consommateurs. Pour répondre à ces exigences et survivre, les entreprises ont carrément modifié leur style de gestion dans toutes les sphères de l'administration. La gestion du personnel s'est alors transformée en gestion des ressources humaines, perçue comme étant plus flexible, efficace et innovatrice. Pour y parvenir, l'employeur a commencé à investir davantage dans la gestion de carrière, le développement et la formation des employés. Toujours afin de parvenir à atteindre les nouvelles exigences, les employeurs ont demandé aux employés d'être plus flexibles et plus manœuvrables d'un poste à un autre. Tranquillement, l'emploi contractuel, temporaire et à temps partiel est apparu. La sous-traitance s'est avérée également efficace pour répondre à la demande urgente de main d'œuvre pour plusieurs secteurs. Progressivement, la sous-traitance est ensuite devenue une stratégie moins onéreuse, en faisant appel à de la main d'œuvre exclue de toute convention collective ou carrément située dans des pays où les salaires exigés sont moindres. La sécurité d'emploi s'est vue grandement perturbée, et dorénavant, l'employabilité allait devenir à court ou moyen terme. Par conséquent, le cheminement de carrière d'un employé pouvait être complètement différent d'une personne à une autre. Les finalités ne ressemblaient plus au modèle initialement proposé. Dorénavant, la destinée de chacun est unique et c'est à chacun d'y voir.

Le rapprochement entre le rêve américain et les pratiques managériales en place pour faciliter la croyance au rêve a été étudié par Guest (1990). Il s'est aussi intéressé à la montée de l'individualisme aux États-Unis, à travers la gestion des ressources humaines. Il décrit le rêve américain ainsi: «Le Cœur de cette idéologie est de voir l'Amérique comme le monde des opportunités, dans lequel chaque individu peut réussir avec beaucoup d'effort et d'auto-amélioration. C'est à l'individu que revient le pouvoir de saisir cette opportunité et de

prosperer.²» L'auteur explique également que cette idéologie a comme prémisse qu'un homme qui avoue être satisfait est considéré comme ayant abandonné (*given up*). Le contentement n'est pas un but permissible, car en fait, c'est catégoriquement immoral. Pour parvenir à cet idéal, plusieurs croient en leur capacité personnelle plutôt qu'en un groupe dirigé par des collègues. Probablement qu'il est fondamentalement plus valorisant d'atteindre un objectif personnel par soi-même plutôt que par d'autres. De plus, si le contentement n'est pas un but permissible, tenter de concilier plusieurs aspirations jumelées à une insatisfaction perpétuelle devient conceptuellement difficile à réaliser en groupe.

Thornley et al. (1997) ont eux aussi parlé du rêve américain, mais en France et au Royaume-Uni. Leur étude portait sur les changements effectués dans des banques Britanniques et Françaises ainsi que sur la réponse et la perception des militants syndicaux devant une telle modification du système de relations de travail. Les travailleurs et délégués interrogés font allusion à une bureaucratisation de leur environnement de travail. Selon les dires des travailleurs, cette bureaucratisation instaurée avec le changement managérial diminue leur autonomie. Ils ont l'impression de ne pas avoir de latitude pour servir les clients. Ceci peut paraître paradoxal aux yeux des employés, car il leur est demandé de bien servir les clients et d'avoir de l'initiative. Ils sont parfois même rémunérés en conséquence. Comment innover, être proactif et flexible dans un système bureaucratique rigide? La réponse se trouve davantage dans les stratégies personnelles de chacun plutôt que dans un groupe tel le syndicat. Les employés étant au cœur du travail, ils peuvent voir où certaines améliorations pourraient être effectuées. Pour que ces changements soient effectifs, ils doivent les présenter à la direction, les faire approuver et ensuite les faire accepter à leurs collègues et au reste de la production, si nécessaire. Le hic, c'est que le syndicat peut mal réagir devant une augmentation de tâche pour le même salaire. Sinon, c'est l'employeur qui réagit mal, de peur que ces changements nécessitent des investissements.

² Traduction libre: At its heart lies a view of America as the land of opportunity in which any individual, through hard work and self-improvement, can be success. It is up to the individual to seize this opportunity and make the most of it.

Cela fait référence au concept d'*intrapreneuring*, tel que soulevé par Guest (1990), et qui est défini comme étant : « l'opportunité d'exprimer l'initiative individuelle à travers la bureaucratie organisationnelle.³ » Par conséquent, l'intrapreneuring serait un concept référant à l'initiative individuelle et selon Guest, les pratiques managériales en place favorisent justement ce type de comportements inscrits dans la pensée du succès personnel encouragé par le rêve américain. Il serait alors intéressant de questionner sur la position de l'employeur devant l'innovation des employés. Encourage-t-il ses employés à innover ou non? Est-ce que le syndicat freine ces changements ou les encourage aussi?

Par opposition, Gordon et Duguay in Furaker et Berglund (2003) font également allusion à ce concept, mais le nomme différemment: « Marque d'individualisme : les gens se perçoivent comme des entrepreneurs ; l'individu est alors perçu comme un entrepreneur du soi ». Selon ces auteurs, il semble que l'intrapreneuring soit difficilement réalisable dans les organisations plus individualistes et marquées par la bureaucratie. On pourrait probablement en dégager l'idée que l'intrapreneuring selon Guest fait référence à l'initiative et aux stratégies personnelles dans une organisation bureaucratique. Gordon et Duguay feraient davantage référence aux individus qui désirent innover dans une organisation bureaucratique, sans que les finalités soient strictement individuelles. C'est pourquoi la bureaucratie serait perçue comme une embûche. Pour la présente recherche, ces concepts seront pertinents et attrayants pour découvrir ces employés-stratèges, aspirant à un changement. Il sera aussi intéressant de questionner leur finalité désirée, soit à caractère plus individuelle ou collective. S'ils décident de passer par le syndicat, sont-ils automatiquement dans une visée à finalité collective ou s'ils peuvent également être individualistes?

Bien entendu, avec l'émergence de la gestion des ressources humaines et du rêve américain est apparue d'autres tendances innovatrices améliorant le rendement des entreprises, soit la flexibilité, le pouvoir d'agir et l'engagement (Thornley et al. 1997). Ces tendances ont engendré des comportements encouragés par ce style de gestion plus

³ Traduction libre: the opportunity to express individual initiative within the organizational bureaucracy.

individualiste, mais pourtant, ils cohabitent encore avec un style plus collectiviste. Ceux-ci seront traités dans les prochaines sous-sections.

2.2.2 Flexibilité et bureaucratisation

Ces deux concepts sont diamétralement opposés par définition et sont la clé pour rechercher les effets de l'individualisation. En examinant la littérature, la bureaucratie est souvent critiquée pour sa rigidité. Pourtant, les entreprises doivent se doter de structures et de règles, mais en même temps, avoir la capacité de s'adapter et de réagir aux imprévus, tel que ressenti avec le Nouveau Contrat. La flexibilité de l'entreprise passant par la flexibilité des employés, ce concept a eu un impact sur le style de gestion et sur les stratégies syndicales.

Selon Guest (1987), dans la flexibilité se trouve la notion de **bureaucratisation** qui devrait être évitée:

Une caractéristique importante du succès de la gestion des ressources humaines est la capacité d'implanter des plans stratégiques. Une organisation capable d'adaptation requiert certaines caractéristiques structurelles. L'organisation doit éviter les structures rigides hiérarchiques et bureaucratiques... aucune démarcation inhibitrice au sein des groupes de travailleurs ou entre les rôles individuels.⁴

Avant même de demander une certaine flexibilité aux individus ou à l'organisation, la structure doit aller à l'encontre d'une bureaucratie. Cependant, en examinant les écrits scientifiques, la structure ne doit pas à elle seule l'existence d'une flexibilité ou non (Bacon et Storey, 1993 et Guest, 1987). La culture et la définition donnée à la flexibilité par les individus y contribuent également.

Bacon et Storey (1993), proposent une définition de la flexibilité en lien avec leur recherche, qui vise à explorer les effets de l'individualisation sur les syndicats et d'explorer les diverses réponses que les syndicats ont ou pourraient avoir dans le futur.

⁴ Traduction libre : An important feature of successful human resource management is the capacity to implement strategic plans. An adaptive organization requires certain structural properties. The organization must avoid rigid, hierarchical, bureaucratic structures... no inhibitive demarcation among groups of workers or between individual roles.

La flexibilité fonctionnelle réfère à **l'adaptabilité et la mobilité des employés en regard des nombreuses tâches et compétences**. Elle est associée au développement de la production juste à temps, les programmes de qualité totale, et le travail d'équipe. Tandis que la flexibilité générale a été introduite avec la réticence mais l'entière implication syndicale, la réduction de la démarcation des emplois est associée à la prétention de la prérogative de direction sur la gestion du travail et un rôle réduit pour les syndicats sur l'organisation et le contrôle des emplois.⁵

La menace de perdre certains acquis expliquerait la réticence des syndicats, bien qu'ils comprennent les enjeux pour l'entreprise. Les syndicats ne semblent par contre pas avoir réagi avec réticence pour ces seules raisons. Dans l'étude de Thornley et al. (1997), la flexibilité est critiquée dans sa définition propre: «⁶ Plusieurs militants Britanniques ont interprété la flexibilité comme englobant la polyvalence des qualifications (*multiskilling*) et ont par conséquent perçu le tout comme étant limité et confus dans son sens littéral. » L'absence de clarté dans la définition de la flexibilité laisse l'ouverture à de multiples abus possibles du côté de la partie patronale, et une menace de perte de pouvoir et des acquis du côté de la partie syndicale. Lorsque ces derniers mentionnent toutes les caractéristiques d'un employé flexible, ils croient que des ressources externes pourraient peut-être répondre plus adéquatement aux exigences de l'organisation: «⁷ Employés externes: ils seront plus flexibles, plus familiers aux pratiques de travail, et plus enclins à fournir l'engagement supplémentaire pour travailler les samedis matin et terminer tard les soirs. » (Thornley et al. 1997) Ces individus extérieurs à leur convention collective représentent une grande menace au niveau de la sécurité d'emploi, de l'organisation du travail, des acquis au niveau des conditions de travail et du pouvoir et de l'influence exercée par le syndicat.

⁵ Traduction libre: Functional flexibility refers to employee **adaptability and mobility with regard to various tasks and skills**. It has been associated with the development of lean production, just-in-time (JIT), total quality programmes and teamworking. While in general flexibility has been introduced with reluctant but full union involvement, the reduction in job demarcations is associated with a greater assertion of management prerogative over the direction of labour and a reduced role for the unions in job design and control.

⁶ Traduction libre : Many British activists interpreted flexibility as encompassing 'multiskilling' and largely saw this as limited or confused in its literal sense.

⁷ Traduction libre : « External staff: they will be more flexible, more agreeable to their working practices, and willing to make the extra commitment of working Saturday morning, working late in the evenings.

En somme, alors que les gestionnaires en ressources humaines tentent de favoriser la flexibilité pour contrer les effets néfastes d'une bureaucratisation et ainsi permettre à l'organisation et aux individus qui la composent de mieux s'adapter, certaines critiques et remises en question laissent croire qu'un juste milieu doit être recherché (Thornley et al. 1997). Le milieu collectif se sent menacé et les employés pourraient se sentir surchargés ou surmenés. Cependant, certains d'entre eux rêvent d'avoir un horaire de travail flexible pour concilier le travail et la famille. D'autres aimeraient avoir la possibilité de travailler plus d'heures plutôt que d'aller se chercher un second emploi. La flexibilité ne doit pas apporter que des avantages à l'entreprise, car plusieurs employés en bénéficieraient également. Pour cette recherche, il sera intéressant de comprendre comment les représentants syndicaux tentent de concilier flexibilité et égalité, et si les employés perçoivent ce concept comme étant une menace ou un idéal.

2.2.3 Le pouvoir d'agir (*Empowerment*) et l'engagement

En lien avec la notion de flexibilité et de bureaucratisation, le pouvoir d'agir peut répondre à des besoins chez les organisations tout comme chez les employés. Pour l'employeur, il s'agit de répondre plus rapidement et plus facilement aux besoins du moment. Pour l'employé, il s'agit d'éviter les frustrations liées à l'incapacité et l'inefficacité de résoudre un problème, et d'avoir le sentiment d'être entendu et pris en considération dans l'entreprise.

Thornley et al. (1997) définissent le pouvoir d'agir comme suit: «Le pouvoir d'agir suggère de donner le pouvoir d'agir aux gens pour qu'ils prennent des décisions et soient responsables.⁸» Tremblay et Simard (2005) offrent une définition plus exhaustive du concept de pouvoir d'agir:

Sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel. Perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur. Possibilité de régler des problèmes, de proposer des solutions.

⁸ Traduction libre: Empowerment suggests empowering people to make decisions and taking responsibility.

Ce concept étant associé à une pratique individualiste, il suscite encore une fois le scepticisme chez les représentants syndicaux. Thornley et al. (1997) rapportent les propos d'un représentant syndical percevant le concept du pouvoir d'agir (*empowerment*) complètement différemment : «Le pouvoir provient du haut de la structure; il me rappelle la dictature, c'est le terme qui me vient à l'esprit. On nous a dit d'être ainsi. Le pouvoir d'agir, selon moi, signifie seulement de déverser sur les gens efficacement. ⁹»

L'organisation du travail dictée par des gestionnaires plutôt que négociée collectivement apporterait donc certains problèmes dans la définition et l'application du pouvoir d'agir. Les concepts associés à la gestion des ressources humaines, soit à une gestion plus individualiste, semblent pouvoir être également associés à une gestion plus collectiviste. L'idée générale soulevée par les employés est de ne pas imposer un changement soudain de mentalité dans l'organisation du travail, mais plutôt une approche bidirectionnelle où émergera une ouverture sur la capacité d'action.

Devant une direction qui se veut plus individualiste et un groupe de pression plus collectiviste, un questionnement s'installe à cet égard pour déterminer vers qui l'**engagement** doit être tourné. Il ne s'agit pas de déterminer si un individu est pour ou contre une approche individualiste ou collectiviste, mais plutôt de comprendre envers qui il se sent plus interpellé et engagé. De plus, il faut déterminer à quel niveau se situe l'engagement. Dans la littérature, l'importance de l'engagement a été justifiée et expliquée par David Guest (1987) :

Beer et coll. identifient l'engagement comme une dimension clé parce qu'il ne résulte pas seulement en une loyauté accrue et une meilleure performance organisationnelle, mais également dans la dignité, l'estime de soi, la dignité, l'implication psychologique et l'identité de l'individu. ¹⁰

⁹ Traduction libre: The power is coming from the top'; 'it reminds me of dictatorship, that's the word that comes to mind'. We have been told to be empowered. Empowerment, in my view, just means dumping on people effectively.

¹⁰ Traduction libre : Beer et al. identify commitment as a key dimension because 'it can result not only in more loyalty and better performance for the organization, but also in self-worth, dignity, psychological involvement, and identity of the individual' p.20

Selon Simard *et al.* (2005), l'engagement se définit comme suit: « L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation et cet état psychologique a des conséquences sur la décision d'en rester membre. »

Les différents niveaux d'engagement ont également été identifiés par Guest (1987), et se composent comme suit:

- Au niveau individuel (âge, titularisation, scolarité faible, femmes et forte éthique du travail)
- Au niveau du rôle, définit par la corrélation entre les défis au travail et le faible conflit ou ambiguïté de rôle
- Au niveau structurel. Il est associé à de multiples facteurs, incluant la décentralisation, le niveau de participation, la perception de justice et le sentiment d'importance.

Le niveau individuel offre de belles avenues pour cette recherche, au niveau du processus d'identification, étudié plus en profondeur dans la prochaine section de ce chapitre. Le niveau structurel est également très intéressant, mais revisité par d'autres auteurs et actualisé. Simard *et al.* (2005) ont identifié trois types d'engagement et les définit comme suit :

➤ L'engagement affectif

Selon Vandenberghe (2004), la forme affective représente « un attachement basé sur un engagement affectif envers l'organisation qui entraîne un lien d'identification aux valeurs et aux objectifs de cette organisation. » En fait, l'employé demeure au sein de l'organisation parce qu'il le désire.

➤ L'engagement calculé

On associe également à cette forme d'engagement les termes de continuité et raisonné. Ici, l'employé ne quitte pas l'organisation parce qu'il a besoin de son emploi. Le coût d'un départ éventuel ne lui semble pas abordable.

➤ L'engagement normatif

Selon Vandenberghe (2004), « elle renvoie à une forme de loyauté à l'entreprise basée sur une obligation morale ressentie à son égard. » Autrement dit, les employés conservent leur lien d'emploi parce qu'ils le doivent.

Thornley et al. (1997) proposent cependant une critique à l'endroit de l'engagement des employés envers l'employeur et le syndicat. Ils défendent en fait que la montée de la popularité de l'individualisme (et donc de l'engagement envers l'employeur plutôt qu'envers le syndicat) est attribuée à un succès de la part de l'employeur, qui assure une certaine conformité avec les nouvelles méthodes de travail. Ainsi, le mouvement de gestion individualiste se serait intensifié parce qu'une insécurité d'emploi régnait, de même qu'une antipathie de l'employeur à l'égard du syndicat et non pas parce que les employés ont embrassés l'idéologie de la gestion des ressources humaines (GRH). Autrement dit, les gens se sont soudainement retrouvés avec des catégories d'emplois non-syndiquées, avec la possibilité de perdre leur emploi à tout instant. Dans cette optique, les employés affectés se sont tournés vers des stratégies plus individualistes, comme étant une stratégie de survie voyant l'attaque contre leur syndicat pris au dépourvu. De plus, si cet employé a un statut précaire au sein de l'entreprise, par exemple en ayant peu d'ancienneté, le système syndical n'apparaît plus comme étant une option. La dynamique syndicale semble alors désavantager certains individus, et semble ne plus correspondre à la représentation collective. De plus, il faut comprendre que l'employé peut ressentir un engagement calculé envers son organisation, mais un engagement affectif envers son syndicat, ou l'inverse. Les différentes formes ne permettent pas l'exclusivité de l'engagement d'un employé envers un groupe ou l'autre. Ceci laissera place à certains problèmes d'identité.

En somme, la flexibilité, l'engagement et le pouvoir d'agir sont des concepts actuels présents dans la gestion individualiste, et également dans les entreprises syndiquées. Chacun a sa perception à l'égard de ces concepts, qu'elles soient positives ou non. Ce qui sera intéressant de questionner, c'est justement leur représentation et les motivations derrière celles-ci. Les délégués et travailleurs aiment-ils ou détestent-ils ces concepts pour leur visée individuelle/personnelle ou pour une visée collective? Il s'agit de déterminer si les employés embrassent ces concepts dans leur intérêt personnel, ou dans l'intérêt du groupe dans lequel ils évoluent, que ce soit l'employeur ou le syndicat.

2.2.4 L'improductivité des restructurations vers l'individualisme

Finalement, devant les concepts de pouvoir d'agir, de flexibilité et d'engagement retrouvés au sein d'une gestion individualiste, les chercheurs se sont prononcés quant à la faisabilité et l'importance accordée à ces éléments. Guest (1987) explique que la flexibilité est finalement possible seulement si les employés sont fortement engagés et confiants envers l'organisation, et s'ils sont intrinsèquement motivés, et ce, à tous les niveaux. Thornley et al. (1997) mentionnent que la direction n'a pas réussi ce tour en faisant la conquête des cœurs, mais plutôt que les différentes pratiques implantées (paie individuelle, flexibilité, engagement et le pouvoir d'agir) se sont même révélées contre-productives. L'idéologie n'apparaît pas avoir été embrassée comme le présupposait le rêve américain et n'apparaît pas avoir été si productive comme le désirait le courant du Nouveau Contrat.

Devant cette restructuration vers l'individualisme, la **qualité de l'image** pourrait expliquer cette contre-productivité. Guest (1987) explique qu'il est très important que l'entreprise ait une image de qualité au sein de son environnement externe, mais également au sein de l'entreprise elle-même, et surtout par les employés des grades inférieurs. Ces derniers doivent avoir une image positive quant à la qualité du personnel et de la performance livrée. Les syndicats ont par contre eux aussi intérêt à assurer une image de qualité pour leurs membres, ne serait-ce que pour une question de crédibilité. Il faut alors retenir ici que l'adhésion aux pratiques individualistes ou non se fait parfois par nécessité plutôt que par conviction, et qu'il est fort à parier qu'il peut en aller de même pour l'adhésion aux pratiques collectivistes. Cependant, il faut aussi distinguer les pratiques individualistes comme nouvelle stratégie, des pratiques individualistes comme stratégie anti-syndicaliste. C'est à dire que les stratégies de la partie patronale vont parfois contre le syndicat volontairement, tandis que pour d'autres employeurs, les pratiques s'inscrivent seulement dans une trajectoire différente. Pour l'individu, l'adhésion à ces pratiques peut suivre le même raisonnement, c'est à dire dans l'objectif d'être avec ou contre le syndicat, ou encore de simplement faire ce qu'il y a de mieux pour lui, sans égard aux groupes. Il faut retenir que les pratiques individualistes ont certainement évolué et n'ont pas toutes les mêmes visées.

2.2.5 Nouvel Individualisme et la stratégie anti-syndicaliste

L'individualisme a jusqu'ici été présenté dans ses fondements, mais il a évolué depuis les nouvelles pratiques managériales du Nouveau Contrat. Furaker et Berglund proposent le concept de nouvel individualisme et l'identifient comme suit :

Le nouvel individualisme peut être vu comme une injection positive; les syndicats devraient être en mesure de bénéficier des individualistes actifs et antiautoritaires, qui peuvent apporter de nouvelles idées et perspectives.¹¹ (Hyman 1992, Zoll 1996 in Furaker et Berglund)

Ce nouvel individualisme laisse place à de simples valeurs différentes, mais néanmoins utiles pour faire évoluer le milieu. Les stratégies syndicales pourraient alors s'inspirer des individualistes nouveau-genre, pour aller de l'avant avec un contrôle de gestion différent, et moins autoritaire. Il ne faut pas oublier que la nouvelle génération, soit la génération Y, arrive sur le marché du travail avec la mentalité du coaching plutôt que du supérieur hiérarchique qui commande. Dès la fin des années 90, cette tendance s'est d'ailleurs taillée une place avec la génération X. Aujourd'hui, il faut voir ces nouveaux travailleurs aspirant à un idéal se rapprochant du rêve américain comme désireux d'avoir différents coachs pour les aider dans leur ascension. L'évolution du concept individualiste a par contre également fait place à certaines réserves.

Dans la littérature, plusieurs auteurs ont critiqué la gestion des ressources humaines comme étant une stratégie anti-syndicaliste de la part de l'entreprise. Godard et Delaney (2000) décrivent la version «rigide» et la fonction «souple» des ressources humaines : «La version rigide implique un instrumentalisme utilitariste conçu pour améliorer la contribution de la GRH directement aux résultats financiers. La version souple encourage l'humanisme développemental destiné à augmenter les capacités d'engagement des employés.¹²» Certaines organisations semblent avoir réussi le pari d'implanter un nouveau style de gestion plus

¹¹ Traduction libre : New individualism can be seen as a positive injection; unions should be able to benefit from the participation of active, anti-authoritarian individualists who can bring in new ideas and perspectives.

¹² Traduction libre : Hard version involves a utilitarian instrumentalism designed to enhance HRM's direct contribution to the bottom line. The soft version entails developmental humanism intended to enhance employee commitment and capabilities.

individuel et axé sur les bons fondements de la flexibilité, du pouvoir d'agir et de l'initiative. Cependant, d'autres organisations ont saisi le courant du Nouveau Contrat et du nouveau paradigme pour d'autres finalités. Des critiques émanent quant au rôle attribué aux ressources humaines dans l'entreprise: « Il y a eu un changement de cap dans l'objectif clé de la négociation, soit de chercher la meilleure entente que possible vers la recherche pour conserver l'entreprise non-syndiquée autant que possible. ¹³ » (Guest, 1990)

En effet, Guest se base sur une étude longitudinale qui a recensé le nombre d'entreprises ciblant comme priorité le «non syndicalisme», et il semblerait que cette priorité ait été citée plus souvent au fil des ans. Guest (1990) argumente sur cette idée en citant Kochan, chercheur célèbre pour avoir popularisé le nouveau paradigme, soit la gestion des ressources humaines associée aux relations de travail et une approche plus individuelle.

Nous ne croyons pas, en fait, que la gestion participative et que les pratiques de la GRH sophistiquée sont le canevas dominant. Comme Hildebrand, nous croyons que la résistance agressive des syndicats et de sévères politiques du personnel font aussi partie de l'histoire. Nous sommes convaincus que les pratiques du personnel progressives n'ont pas été diffusées à travers les procédés aux États-Unis. ¹⁴ (Guest, 1990, p. 389)

De plus, Guest (1990) explique qu'une des stratégies employées par les RH est la fermeture de sites syndiqués pour ensuite en ouvrir de nouveaux ailleurs, où les employés seront non syndiqués. L'auteur écrit même que Kochan et al. sont des défenseurs de cette pratique. Toujours selon Kochan: «L'impact principal de la GRH aux États-Unis pourrait avoir été de créer un écran de fumée derrière lequel la direction peut introduire le non-syndicalisme ou obtenir de sérieuses concessions de la part du syndicat. ¹⁵ »

¹³ Traduction libre : There had been a shift in the key bargaining objective from achieving the most favourable bargain possible towards keeping as much of the company non-union as possible.

¹⁴ Traduction libre: We do not, in fact, believe that participative management styles and sophisticated human resource management policies are the dominant pattern. Like Hildebrand, we believe aggressive resistance to unions and harsh personnel policies are also part of the story. ... We are convinced that progressive personnel practices have not diffused broadly across employment settings in the United States.

¹⁵ Traduction libre : the main impact of HRM in the United States may have been to provide a smokescreen behind which management can introduce non-unionism or obtain significant concessions from trade unions.

Finalement, le manque de confiance des employés à l'égard de la direction semble freiner la popularisation du courant individualiste au détriment du syndicalisme. En effet, Bacon et Storey (2000) expliquent la nature du problème rencontré par la direction dans le processus d'individualisation:

Quand les gestionnaires, dans nos entreprises étudiées, ont défini le schème de l'individualisation des relations industrielles, la plupart d'entre eux n'y sont pas allés d'une déreconnaissance des syndicats, pour deux raisons principales : Premièrement à cause de la méfiance des employés à leur égard, et deuxièmement, parce que les gestionnaires avaient imposé leurs changements requis sans devoir requérir à l'ultime étape.¹⁶ (Bacon et Storey, 2000, p. 414)

Les ressources humaines ont ainsi été blâmées pour leurs pratiques anti-syndicalistes, non seulement par les syndicats, mais également par les employés en général et certains chercheurs. Cette stratégie agressive n'est par contre pas restée sans riposte du côté de la partie syndicale. Leur réponse se résume en six points, selon Bacon et Storey (2000) :

- Ignorer les développements
- Chercher à boycotter les développements
- Chercher la consultation
- Chercher la négociation
- Chercher le partenariat
- Être plus proactif

Bacon et Storey (1993) exposent ensuite qu'au départ, les syndicats s'opposaient à ces nouvelles stratégies, tout simplement, mais qu'ensuite, une véritable résistance s'est organisée devant la dite individualisation. Il faut donc retenir ici que l'évolution de l'individualisme a connu les deux côtés de la médaille, soit un côté humain et axé sur des fondements nobles. Jusqu'ici, les syndicats étaient méfiants, mais coopératifs. Le revers de la médaille est caractérisé par une forte attaque des syndicats, par des pratiques anti-syndicalistes plutôt qu'axées sur le bien-être des employés et de l'entreprise. La riposte des syndicats a été résumée en six points et inclut une véritable résistance. Cette distinction est

¹⁶ Traduction libre : When managers in our case-organizations had set out on the path of individualizing industrial relations, most of them had not gone through with wholesale derecognition of trade unions for two main reasons : first because of employee **mistrust** of their motives, and second, because managers had successfully imposed their required changes without having to take that ultimate step.

capitale pour ce mémoire, car certaines personnes considérées comme étant individualistes ne sont pas pour autant des anti-syndicalistes. Certains individus croient davantage à une gestion individuelle, tout en respectant le modèle syndical. D'autres seront plus catégoriques, en ne cherchant qu'à défaire le syndicat, sans nécessairement embrasser les pratiques de ressources humaines. Certains individus votent pour le système qu'ils aiment, tandis que d'autres votent contre celui qu'il déteste. C'est dans cette optique qu'il faudra déterminer pour quelles raisons les travailleurs interrogés sont-ils en faveur ou non des stratégies syndicales voire même de la nécessité des syndicats. Est-ce le meilleur système, ou le moins pire? En revanche, préfèrent-ils une gestion plus individualiste ou préfèrent-ils simplement exclure le syndicat? En somme, les travailleurs embrassent-ils l'idée du syndicat ou la rejettent-ils, et ensuite, se basent-ils sur des valeurs de groupe ou des valeurs strictement individuelles pour appuyer leur opinion?

Concernant l'avenir de ce style de gestion, Cradden (1992) propose de petites modifications au modèle traditionnel de GRH pour parvenir à une gestion pluraliste et non pas centrée sur l'anti-syndicalisme. L'idée générale proposée est de rendre le nouveau processus plus participatif et de revoir le rôle des délégués syndicaux, perçus comme étant des facilitateurs, messagers entre la direction et les employés. L'influence doit être suscitée et encouragée entre les travailleurs et délégués pour apporter de nouvelles suggestions. Avant d'étudier les solutions hybrides ou plus au centre, un portrait de l'évolution du collectivisme doit également être réalisé.

2.3 LE COLLECTIVISME

Le collectivisme tel que définit dans les écrits scientifiques (Bacon et Storey 1993, 2000, Sainsaulieu, 2006, Leavitt et Lipman-Blumen, 2000, etc.) montre bien l'évolution qu'a subi ce concept au cours du dernier siècle. Certaines notions sont maintenant rattachées au collectivisme, ce qu'on aurait cru impossibles soixante ans plus tôt. Cette prochaine section propose une définition des concepts entourant les nouvelles tendances du collectivisme, mais d'abord, voici quelques fondements de l'action collective et un bref historique. Il est important de rappeler les fondements de l'action collective pour déterminer à quel point ils

sont encore au cœur des besoins des membres syndiqués. À travers le temps, deux sujets sont encore au cœur du mouvement syndical, soit l'ancienneté et la sécurité d'emploi. Les conditions de travail sont encore objet de négociation et de tension, mais les lois en vigueur assurent tout de même un minimum. Malgré les multiples différences entre une entreprise syndiquée et non syndiquée, la gestion par l'ancienneté demeure l'élément structurel clé de la présence syndicale. Dans un article du journal *Le Soleil*, (Benjamin, 2008) madame Carbonneau, présidente de la CSN, a ouvert le débat sur la délicate question de l'ancienneté, qui peut être considérée comme une discrimination basée sur le statut de l'emploi :

L'ancienneté a toujours eu sa valeur pour contrer l'arbitraire patronal. Mais en même temps, il va falloir composer avec un certain nombre de règles, faciliter les vacances pour tout le monde durant l'été. Peut-être que les plus vieux choisiront quelques semaines qui vont leur convenir davantage, mais ça ne signifie pas que les jeunes doivent attendre 20 ans avant d'avoir des vacances en été.

Ce concept est-il encore apprécié ou contesté? Sur quelle base les gens apprécient-ils cette pratique? Pour la justice au sein du groupe ou pour des raisons strictement personnelles et individuelles? Avant de répondre à ces questions, voici un bref aperçu du nouveau collectivisme, c'est à dire les pratiques émergentes en lien avec une gestion collective. Enfin, la dernière section portera finalement sur des solutions hybrides.

Les mouvements précurseurs du collectivisme en entreprise se sont déroulés à partir des années 1860. La première centrale syndicale voit le jour et représente aujourd'hui l'ancêtre de la Fédération des Travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Les revendications étaient plutôt dures, et cette époque a été marquée par la reconnaissance syndicale. L'objectif de ces premières associations est « d'aider les travailleurs en cas de maladie, et leur assurer des funérailles convenables ». (Rouillard, 1989) C'est à partir de la fin des années 30 que la véritable résistance est née. La crise économique suscite un réalignement syndical. La crise économique ébranle le capitalisme, mais également le système démocratique. C'est à partir de ce moment que les associations syndicales participent aux débats politiques, de façon progressive. (Rouillard, 1989). La Confédération des Syndicats Nationaux, (CSN), la FTQ et la Centrale des enseignants et Enseignantes du Québec (CIC-CEQ) sont des centrales ayant toutes lutté pour le droit de se syndiquer. La syndicalisation bien que légale était réprimée par le gouvernement, la politisation des

syndicats était nécessaire pour survivre, grandir et obtenir suffisamment de pouvoir pour changer les conditions de travail. Les alternatives étant limitées pour la majorité des travailleurs exaspérés, la lutte s'est naturellement livrée accompagnée d'amis, collègues et voisins, pour améliorer la condition de leur travail, de leur famille, de leurs amis et de leur quartier. C'est vers la fin de cette période qu'a commencé la déconfessionnalisation des syndicats et c'est ce qui a entamé la période nommée Radicalisation (Rouillard, 1989).

Cette période a été suivie par le compromis-fordiste (Sainsaulieu, 2006) où le premier cadre juridique des relations de travail a été adopté. La lutte ouvrière a permis d'améliorer les conditions de travail, et c'est en 1964 que le Code du travail a été amendé, laissant place à un cadre juridique beaucoup plus exhaustif. (Source : FTQ¹⁷) Vers les années 60 et 70, la lutte se continue au niveau des conditions de travail, mais aussi sur l'adoption de nouveaux droits en faveur des syndicats et de leurs membres. C'est également durant ces années que les grèves ont été les plus turbulentes, voire violentes et où plusieurs militants furent emprisonnés.

Parmi les luttes des différentes centrales syndicales, plusieurs thèmes ont été négociés et améliorés, notamment : la santé et la sécurité du travail, l'horaire de travail, les salaires, l'équité entre les sexes, la sécurité d'emploi, etc. Les luttes n'ont pas touché seulement les conditions de travail de leurs membres, elles visaient également un meilleur système social. C'est ainsi que l'idée d'un programme d'assurance-maladie est née, et elle a été revendiquée par plusieurs syndicats (Rouillard, 1989).

Plus tard, ces mouvements de luttes ont rejoint plusieurs valeurs, dont le pacifisme, le féminisme, l'environnement, et encore tout récemment le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises et les revendications du mouvement homosexuel. Aujourd'hui, ces thèmes sont encore abordés et ces valeurs sont encore présentes dans les luttes syndicales.

¹⁷ Site web FTQ: <http://ftq.qc.ca/modules/pages/index.php?id=175&langue=fr#avant> .Page consultée en ligne le 20 janvier 2008.

Parmi ces thèmes, des principes de base ayant conduit au conflit industriel sont encore le cœur de l'action syndicale. La rémunération est un de ces thèmes conduisant à l'insatisfaction du travailleur, et le poussant par la suite à militer pour améliorer sa condition (Boivin et Guilbeault, 1989). À ce sujet, les auteurs précisent que cette insatisfaction peut être liée à un manque de reconnaissance monétaire compte tenu de la charge physique et du marché de la concurrence. Autrefois, la lutte se situait justement à ce niveau. Graduellement, l'insatisfaction a pris une autre dimension :

Un travailleur peut aussi juger son salaire insuffisant pour lui procurer le niveau de vie qu'il croit justifié d'atteindre. Cette dimension est très relative et très subjective, car elle fait appel à la notion de besoins qui varie énormément dans le temps, d'une société à l'autre, d'une classe sociale à l'autre et même de personne à personne. (Boivin et Guilbeault, 1989)

La lutte est encore reliée à ce thème et à d'autres, comme mentionné plus tôt. Cependant, il semble qu'elle ait changé au fil du temps. Finalement, tandis que certains syndicats sont encore militants comme autrefois, d'autres ont évolué, souvent avec l'employeur, vers un nouveau collectivisme.

2.3.2 Un nouveau collectivisme

Par le passé, le collectivisme a fait place à un style de gestion plus individualiste. Cependant, il apparaît qu'un retour un peu plus au centre vient d'être identifié : le phénomène des HotGroups (Leavitt et Lipman-Blumen, 2000). Ces groupes sont caractérisés par le fait qu'ils sont petits et axés sur la performance et le travail. Bien qu'on les retrouve principalement au sein des professionnels et du travail de bureau, il n'en demeure pas moins qu'ils sont composés d'individus aspirant au succès, mais décidés d'y parvenir à travers leur groupe de travail. Ils sont donc motivés à rester tard, à être performants et ce aux dépens des autres groupes. En effet, une caractéristique de ces groupes est la tendance à voir le groupe unifié à un point tel qu'ils se distinguent des autres en les critiquant et en créant une exclusion. Bien que ce concept soit intéressant, il ne semble pas s'inscrire dans une pensée collectiviste, ni dans une pensée de nouvel individualisme. Il semble plutôt s'inscrire dans une lignée d'opportunisme. Néanmoins, il se pourrait que ce phénomène se retrouve au sein des groupes de travailleurs.

Un des premiers concepts associés au collectivisme moderne est le **partenariat** (*partnership*). En fait, Wood et Godard (1999) cités dans Bacon et Storey (2000) expliqueront que la visée est de remplacer la notion de conflit entre les employés et l'employeur en faisant la promotion d'un partenariat à long terme, tout en conservant les valeurs de coopération et de solidarité entre les membres. Cela s'inscrit dans une pensée de gestion des parties prenantes, où l'entreprise a avantage à établir un partenariat avec ses parties prenantes pour éviter une confrontation d'intérêts où l'entreprise pourrait y perdre et même voir sa survie menacée. De plus, le climat est généralement plus collaboratif lorsque les négociations ne riment pas nécessairement avec confrontations conflictuelles. Selon Harrison et al. (2007), le partenariat est considéré comme le résultat de plusieurs efforts :

Le partenariat est le résultat d'une pensée stratégique et de diverses expérimentations et son succès dépend de la présence ou l'absence de contraintes politiques et de dispositions institutionnelles, (Turnbull, Blyton and Harvey 2004) mais également dans la capacité du mouvement de la main d'œuvre de mobiliser le potentiel de ses propres ressources.¹⁸

Par contre, une certaine ambiguïté a été soulevée par Bacon et Storey (2000), quant à la définition du concept de partenariat :

Certains auteurs ont identifié dans l'agenda du partenariat, un rôle principal pour les syndicats dans l'encouragement de l'adoption des pratiques de hautes-performances. Les acteurs sociaux, tels le TUC, le CBI et l'Institute of Directors ont révélé une variété d'interprétations du partenariat. D'un côté, une emphase sur l'unitarisme et l'individualisme et de l'autre, le pluralisme et le collectivisme.¹⁹

¹⁸ Partnership is the outcome of strategic thinking and the result of various experiments and its success depends on the presence or absence of constraining political and institutional provisions (Turnbull, Blyton and Harvey 2004), but also on the capacity of the labour movement to mobilize the potential of its own resources.

¹⁹ Traduction libre : Some authors have identified in the partnership agenda a leading role for unions in encouraging the adoption of high-performance work practices. The social actors such as the TUC, the CBI and the Institute of Directors have revealed widely differing interpretations of partnership. These range from an emphasis on unitarism and individualism to one on pluralism and collectivism.

Les auteurs se demandent ensuite si ce partenariat permettra un nouveau style de gestion de la part de la partie patronale, mais également du côté syndical. Un partenariat ne se fait pas sans heurt, et la recherche de Harrisson et al. (2007) est éloquent à ce sujet. Le partenariat exige un changement de rôle de la part des délégués syndicaux et les nouvelles fonctions sont parfois contradictoires avec les anciennes. Les conflits de rôle sont donc à éviter, car il ne faudrait pas en arriver à faire admettre au syndicat l'importance des licenciements pour la survie de l'entreprise. Cela serait trop contradictoire avec leurs fondements de préserver la sécurité d'emploi. Cependant, il semble dans le nouveau contexte juridique que le partenariat deviendra inévitable à certains niveaux. Si l'employeur a une part de responsabilité dans le respect des droits individuels de la personne, le syndicat ne peut pas s'en remettre à la convention collective et freiner la recherche de solutions. De surcroît, il devra même collaborer avec l'employeur afin de trouver ces solutions :

- 1) le syndicat est considéré comme un coauteur de la discrimination à toutes fins que de droit s'il refuse de collaborer à la recherche d'un accommodement raisonnable et non dans toutes les situations
- 2) le syndicat ne peut pas exiger de l'employeur qu'il trouve en toutes circonstances un aménagement qui épargne la convention collective et
- 3) l'employeur a l'obligation d'accommoder les employés victimes de discrimination dans l'entreprise même si le syndicat refuse sa collaboration et menace de porter un grief. (Gauthier, 2008)

Cela pourra se traduire, dans l'application, par de tels exemples :

Ainsi, comme parent, un salarié pourrait considérer que la rigidité de son horaire constitue une forme de discrimination fondée sur l'état civil qui compromet l'exercice de ses responsabilités de parent. Autrement dit, la Charte peut offrir de nouveaux outils pour améliorer les conditions de travail non seulement des individus, mais des salariés dans leur ensemble. Voilà pourquoi les droits individuels et les droits collectifs doivent entretenir des rapports nourriciers plutôt qu'antagonistes. (Gauthier, 2008)

Dans la même optique, Bacon et Storey (1993) expliquent par contre que le nouveau collectivisme, s'il est développé dans une perspective unitariste, ne pourra pas fonctionner adéquatement sur la base d'un partenariat:

Ceci peut développer une forme d'unitarisme où les syndicats existent, mais sont à ce point marginalisés et l'implication des employés dans la production conduit à un manque de conscience que les syndicats sont efficaces. Ceci indique que le partenariat *per se* n'est pas une stratégie syndicale adéquate pour assurer le

renouvellement, si cela implique d'adopter une définition unitariste du collectivisme.²⁰

L'arrivée du nouveau paradigme a suscité un certain engouement de la part des gestionnaires, sans pour autant se questionner et se positionner sur sa pertinence et son efficience dans certains contextes. Ainsi, les relations industrielles ont, dans plusieurs entreprises, été mises de côté sans se demander si elles pouvaient être conservées, mais différemment. Ainsi, il devient difficile pour les syndicats de tenter de «survivre» tout en attribuant une nouvelle signification et définition avec les concepts clés nouveaux du collectivisme. Thornley et al. (1997) l'expliquent bien : «Les militants syndicaux répondent à la GRH et aux initiatives en encourageant l'individualisation doivent être vus dans le contexte de la restructuration et la survie du « vieux » système de relations industrielles en parallèle avec le nouveau.²¹»

Ainsi, une division se crée entre le vieux collectivisme et le nouveau, qui semble plus ouvert et qui semble vouloir s'adapter à la nouvelle réalité où les travailleurs sont plus individualistes. Tout comme l'individualisme, le collectivisme connaît ses deux côtés de la médaille. Plusieurs critiques du vieux collectivisme ont été relevées dans la littérature, et à ce point tel que certaines déclarations sont considérées comme de l'anti-collectivisme.

2.3.3 L'anti-collectivisme ou les critiques du « vieux collectivisme »

Certains gestionnaires ont travaillé à redessiner les relations industrielles collectives traditionnelles. D'autres ont par contre tenté d'instaurer une pratique purement individualiste, en rejetant carrément les pratiques collectivistes déjà en place. Bacon et Storey (2000) en font état en reprenant les propos d'un directeur chez Cadbury-Schweppes :

²⁰ Traduction libre : This can develop into a form of unitarism where trade unions exist but are very much marginalized and employee involvement in production leads to the lack of any effective trade union consciousness among workers. This indicates that partnership per se is not an adequate trade union strategy to ensure renewal if it involves adopting a unitarist definition of collectivism.

²¹ Traduction libre : Trade union activists' responses to HRM and to initiatives encouraging 'individualization' need therefore to be seen within the contexts of restructuring and the survival of the 'old' industrial relations system alongside the emergence of the 'new'.

Le collectivisme via le syndicat est quelque chose que nous voulons enlever. Nous ne sommes pas anti-syndicalistes, c'est juste que c'est incompatible avec notre direction actuelle. Je crois que nous pouvons gagner par édit dans le climat actuel et procéder dans les changements contre toute opposition, en espérant que finalement, les gens verront qu'il n'y a pas de choix.²²

Guest (1987) rappelle pourtant que même si les ressources humaines ont été présentées comme étant individualistes, il ne faut pas pour autant l'associer à de l'anti-collectivisme. De cette façon, cela laisse croire que les syndicats deviennent marginaux et non-nécessaires, ce qui n'est pas forcément le cas.

Ainsi, à la lumière des critiques apportées aux concepts d'individualisme et de vieux collectivisme, plusieurs auteurs suggèrent des concepts tels que le nouveau collectivisme et le nouvel individualisme. Cependant, certains auteurs suggèrent plutôt des solutions hybrides, intéressantes pour répondre aux besoins collectivistes et individualistes. Ces solutions regroupent à la fois une pensée où les deux parties seraient invitées à se positionner à la place de l'autre. C'est alors ici que résident des concepts susceptibles d'intéresser autant la partie patronale que syndicale. Pour ce mémoire, il est fort probable que ces concepts transparaissent dans les propos des délégués et des travailleurs questionnés sur l'individualisme dans leur groupe. Du moins, il est fort à parier que les transformations actuelles seront dans cette lignée.

²² Traduction libre : Collectivism via trade unions is something we want to remove... We are not anti-union, it is just that they are incompatible with our current direction. I think we can win by edict in the current climate and drive through changes against any opposition hoping that in the end people will see there is no choice.

2.4 SOLUTIONS HYBRIDES

Après avoir étudié l'individualisme et le collectivisme au fil du temps à travers la gestion, il serait intéressant d'approfondir les nouveaux courants. On parle ici de solutions hybrides, mais il s'agit en fait d'idées et de solutions alliant les deux idéologies, passant à une définition beaucoup plus souple. Tel que mentionné plus tôt, la définition actuelle donnée autant à l'individualisme qu'au collectivisme, de même que le rôle qui leur est distinctivement associé semble être une partie du problème. À ce sujet, Dunlop avait écrit :

Chaque acteur d'un système de relations industrielles a, peut-on dire, sa propre idéologie, qu'il s'agisse du patronat, des travailleurs, ou des institutions publiques. Pour qu'il y ait système, il faut que ces idéologies soient suffisamment compatibles et cohérentes pour produire un ensemble d'idées attribuant à chaque acteur un rôle socialement utile.

Ainsi, l'utilité des syndicats a été remise en question dans plusieurs des documents étudiés, et dans chacun d'eux, une ambiguïté persistait quant aux rôles qu'ils doivent et devront dorénavant jouer. Plusieurs auteurs ont alors soulevé des réflexions quant au rôle futur, tandis que d'autres ont proposé des solutions novatrices. Par conséquent, si chacun a sa propre idéologie sur le rôle, le style de gestion individualiste ou collectiviste et ensuite leurs valeurs collectivistes ou individualistes justifiant leur préférence, peut-on encore croire à un système?

Bacon et Storey (2000) ont consacré une bonne partie de leur recherche à s'interroger et se positionner sur cette question. Ils se sont surtout concentrés sur le concept de partenariat. Pour l'avenir, ils mentionnent qu'il sera nécessaire de distinguer un partenariat en tant qu'engagement envers le pluralisme, et un partenariat en tant que priorité non-syndicale. Ils ont proposé de caractériser le nouvel accord de partenariat (*New Framework Agreements*), qui se définit comme suit :

- Ont statué suivant un processus extensif de préparation et d'analyse ;
- Provoquent inhabituellement des répercussions profondes dans l'application ;
- Engagent les parties aux besoins de l'entreprise ;
- Sont novateurs dans leur révision extensive des pratiques traditionnelles et des coutumes ;
- Donne une reconnaissance considérable et une sécurité aux syndicats ;

- Donner l'accès aux représentants des travailleurs à l'information de l'entreprise et aux plans stratégiques ;
- Donner aux représentants syndicaux une voix dans les opérations importantes de la compagnie et sur les matières utilisées.²³

Les conditions de ce partenariat s'opèrent à deux niveaux, soit national et local. Le respect ou non de ce nouvel accord résultait en une «arme» importante pour l'employeur au détriment du syndicat si l'employeur respectait les conditions, et l'inverse se produisait si l'employeur ne les respectait pas. Finalement, Bacon et Storey (2000) nous apprendront qu'une forte coopération avec la direction affaiblie le syndicat. Cela s'explique partiellement par la peur des travailleurs de voir le syndicat corrompu par la direction. Le lien de confiance entre les travailleurs et son syndicat peut être facilement ébranlé par une trop forte connivence entre le syndicat et la direction.

Par contre, si certains gestionnaires ne respectent pas l'esprit de partenariat et les clauses de l'accord, les délégués seraient dorénavant armés pour corriger la situation. Il faut cependant bien noter qu'en aucun cas, lorsqu'un accent était mis sur l'individualisation de la relation avec les employés, les syndicats n'ont pas été menacés gravement et le partenariat ne demeurait pas nécessairement sécurisé. Il faut aussi toutefois noter que ce partenariat n'est pas possible pour tous les contextes. Les syndicats et les gestionnaires ne doivent pas militer trop ardemment pour leur propre partie, sans quoi ils ne parviendront qu'à accentuer le climat de conflit. L'environnement doit à la base promouvoir une ouverture sur un partenariat pour que l'accord se réalise.

Parmi les autres réflexions et solutions proposées figurent la représentation collective sans pour autant qu'elle soit assurée par un syndicat. Bergeron et Renaud (2000) se sont en

²³ Traduction libre :

- Were reached following an extensive process of preparation and analysis;
- Are unusually far-reaching in scope;
- Commit the parties to the 'needs of the business'
- Are novel in their extensive revisions to traditional custom and practice
- Give considerable recognition and security to trade unions;
- Give worker representatives access to business information and strategic plans;
- Give union representatives a say in important business operational matters.

effet intéressés aux formes de représentations collectives désirées par les Québécois. Les formes de représentation proposées étaient le syndicat et / ou l'association professionnelle. L'argument principal des travailleurs désirant une forme ou l'autre est l'instrumentalisme, soit que leurs intérêts seraient mieux représentés par un groupe que par eux-mêmes. Bob Simpson (2001) relate lui aussi une étude effectuée en Nouvelle-Zélande où les travailleurs préfèrent agir en groupe de travail plutôt qu'être seuls ou encore membres de syndicats, bien que leur environnement favorise largement l'individualisme. Voici selon Simpson (2001) les différentes formes que peuvent prendre le collectivisme :

L'individualisation peut être une stratégie intéressante pour les directeurs qui ont comme premier objectif de maximiser leur contrôle sur toutes les problématiques du travail. Mais il serait pourtant illusoire et par conséquent nécessaire même dans l'indésirabilité, pour ces gestionnaires à accommoder un degré de collectivisme, et où il y a une structure collective, il y aura, dans un sens fonctionnel, une forme de syndicat.²⁴

Ce concept est très important pour ce mémoire, puisqu'il représente une forme intermédiaire de style de gestion, et pourrait satisfaire plusieurs personnes par le truchement des valeurs et des besoins, incluant la partie patronale. Ceci illustre bien le virage qui est effectué au niveau du rôle et de la définition du syndicat, puisque même si cette appellation venait à disparaître, le besoin de collectivisme ne serait pas pour autant disparu. Il est néanmoins possible de revisiter le rôle des syndicats sans en affecter la définition propre. Bacon et Storey (1993) proposent justement quatre futures stratégies pour les syndicats vers un nouveau rôle.

- **Normes minimales:** Il y a une possibilité d'exiger des normes et conditions minimales par une action collective, dans laquelle le syndicat pourrait s'impliquer.
- **Pratiques exemplaires:** Le syndicat exige des gestionnaires la mise en place de pratiques reconnues et plutôt universelles.

²⁴ Traduction libre : Individualisation may be an appealing strategy to managers whose primary goal is to maximise their control over all labour issues. But it may prove to be illusory and therefore necessary if not positively desirable for even these managers to accommodate some degree of collectivism, and where there are collective structures there will be, in a functional sense, some form of trade unionism.

- Taking an **active lead**: Il s'agit ici de prendre l'initiative de générer des formes d'organisations du travail qui rencontrent les buts de leurs membres. Ce point est étroitement lié à la question de «comment» les syndicats peuvent éviter l'intensification du travail sous la force de la dé-normalisation (*de-proceduralized*).
- **Au-delà** de l'atelier de travail : Être impliqué dans les problématiques managériales, comme par exemple la planification de l'organisation du travail, et ensuite il y a un besoin de construire un cadre institutionnel concernant le rôle des employés et du syndicat. La marginalisation semble être inadéquate autant pour les gestionnaires que pour les syndicats. La lutte psychologique pour l'engagement collectif entre l'employeur et le syndicat montre que les entreprises ne peuvent pas être satisfaites d'un rôle seulement oppositionnel de la part du syndicat.

Guest (1990) formule cependant une critique et reproche aux *Best Practices* mises à l'épreuve que ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont citées dans les études de cas. Il devient alors facile de s'inspirer de ces *Best Practices*, mais leur mise en œuvre demeure risquée si une analyse des besoins et du contexte de l'entreprise ne sont pas d'abord mises de l'avant.

Guest mentionne également que les nouvelles relations industrielles pourraient prendre les deux formes suivantes : pluraliste/innovatrice ou unitariste/innovatrice. Pour mieux comprendre la forme unitariste/innovatrice des relations industrielles, voici comment Bacon et Storey (1993) la définit : «L'emphase sur les relations non-collectives de négociation avec une culture collective sont identifiées comme étant des firmes collectivistes avec une philosophie de relations industrielles unitariste. ²⁵» Autrement dit, la forme unitariste ferait référence davantage à un modèle de négociation plus individuel, sans pour autant mettre de côté la structure syndicale en tant que soutien. Les délégués auraient ici encore un rôle important à jouer, au niveau de la discipline, de la santé et sécurité et de l'aide psychologique. La forme pluraliste ferait ainsi référence au modèle traditionnel, dans un

²⁵ Traduction libre : The emphasis upon non-collective bargaining relations and a collective culture identify such arrangements as collectivist firms with a unitarist industrial relations philosophy.

esprit d'innovation vers une coopération dans les négociations et la représentation des membres.

Kochan (2000), dans un de ces textes où il défend le nouveau paradigme, avoue que les relations industrielles ont encore une utilité majeure (bien que ce paradigme arrive deuxième, derrière le paradigme des ressources humaines individualistes selon son échelle) et il explique que :

Les changements dans la façon dont les gens travaillent et dans la force du travail ont changé les façons dont ces intérêts individuels et collectifs doivent être accomplis, ou pourraient efficacement être accommodés et alignés dans le marché du travail contemporain et futur. Échouer à l'adaptation à ces changements condamnera les relations industrielles à suivre le mouvement des relations humaines.²⁶

Sa principale conclusion est que finalement, le débat ne devrait pas être centré sur la grande approche à utiliser, à savoir le collectivisme versus l'individualisme, mais plutôt se concentrer sur l'adaptation des pratiques avec le marché du travail évoluant, et ainsi se concentrer sur l'avenir plutôt que de discréditer le collectivisme ou l'individualisme pur. En somme, les différentes solutions hybrides proposées sont peut-être déjà présentes dans les entreprises qui seront visitées pour ce mémoire. Il sera alors intéressant de voir où se situe l'entreprise à travers les styles de gestion, à savoir une approche individualiste, collectiviste ou à mi-chemin. De plus, ces styles entrent-ils en contradiction ou non avec la présence du syndicat. Advenant que ces formes hybrides soient absentes, sont-elles désirées par les travailleurs et délégués?

Par ailleurs, les études sociologiques montrent certaines tendances vers le collectivisme ou l'individualisme au courant de l'histoire, mais il n'est jamais question de discréditer une forme ou l'autre. Les fondements mêmes de notre identité sont à la fois basés sur des groupes et sur des caractéristiques plus intrinsèques, alors il devient difficilement

²⁶ Traduction libre: Changes in the way people work and in the work force have changed the ways in which these individual and collective interests are likely to be pursued, or might effectively be accommodated and aligned in contemporary and future labor markets and employment relationships. Failure to **adapt** to these changes will doom industrial relations to go the way of the human relations movement or other once hot and now defunct fields of study.

concevable de vouloir marginaliser une forme. C'est du moins ce que tentent d'expliquer Sainsaulieu (1977) et Dubar (2000) à propos de la crise identitaire qui a marqué la dernière génération de travailleurs. Les transformations des relations de travail sont le résultat d'une transformation sociétale. La remise en question identitaire n'appartient pas seulement qu'au monde du travail, mais également à chaque individu qui doit composer avec le changement de statut des femmes, de l'immigration, de la scolarité des jeunes, etc. Toutes ces transformations, ainsi que leurs conséquences sur le plan identitaire dans la société seront présentées dans la prochaine section.

2.5 TRANSFORMATION DE L'IDENTITÉ ET DE LA SOCIÉTÉ

La formation de l'identité apparaît comme un concept crucial dans cette recherche. Les individus ont parfois des valeurs différentes de leur groupe au travail, mais seront semblables à celles de leur famille. Il devient alors intéressant de comprendre comment les individus s'identifient malgré certaines différences et similitudes aux différents groupes gravitant dans leur quotidien. Ainsi, les concepts de race, de religion et d'idéaux politiques conjugués aux transformations de la famille, du travail et de la vie culturelle offrent plusieurs possibilités de remise en question identitaire pour tout individu. Les concepts ci-dessus seront abordés en fonction des théories de Sainsaulieu (1977) et de Dubar (2000).

2.5.1 Sainsaulieu (1977): Identité au travail

Sainsaulieu s'est principalement intéressé à la formation des identités au travail. Psychologue français, il a analysé des travailleurs durant les années 70 via une observation participante. Ses travaux ont donné lieu à un concept d'identité plutôt fixe, d'ailleurs critiqué pour ce motif et tantôt considéré comme désuet. Néanmoins, ses observations et conclusions sont encore à la base de plusieurs travaux dans le domaine puisqu'elles sont toujours d'actualité.

En un bref aperçu, les théories de Sainsaulieu sur les identités au travail touchent principalement la formation de l'identification. Cette identification ne passe pas seulement par une recherche de caractéristiques similaires avec les autres, mais également par une distinction des autres. Selon cet auteur, l'identité se forme autant par une individualisation que par une collectivisation, et les deux sont capitaux. « L'identité implique deux dimensions : celle de l'ipséité (sameness) où le moi demeure fondamentalement le même à travers tous les changements de l'existence historique, et la dimension d'une expérience dynamique entre l'individu et les autres qui font partie de son environnement. » (Sainsaulieu, 1977) Cette formation de l'identité est ainsi importante pour cette recherche, car si certains individus ont tendance à être plus individualistes et même à prôner un style de gestion plus individualiste, il faut comprendre que l'individualisme a toujours existé. Leur conception de leur milieu de travail n'est donc pas basée sur la seule expérience de ce milieu, mais

également par les autres interactions et par ce qui le caractérise dès sa naissance. Un individu pourrait ainsi changer d'idée d'une entreprise syndiquée à une autre, tout dépendamment de ce qu'il a vécu. Cette dichotomie caractérisant la formation de l'identité sera présentée et étudiée au cours de la prochaine section, placée dans un contexte de travail ouvrier.

Afin de faciliter le processus d'identification, trois conditions sont relevées par l'auteur, soit une condition affective, de similitude et de puissance. La première fait référence à la sympathie du sujet, en ce sens que l'on « s'identifie d'autant plus au modèle qu'il est sympathique. » (Sainsaulieu, 1977). La seconde est une condition facilitant l'identification « par la présence d'éléments communs entre le sujet et le modèle. » La condition de puissance réfère plutôt à l'importance pour le sujet d'avoir un modèle qui a du prestige. Ainsi, si certains individus semblent apprécier le syndicat, peut-être basent-ils leur référence sur la bonne entente avec un représentant syndical, ou encore parce que son représentant syndical et lui ont travaillé ensemble dans un département, ou parce que ce représentant propage une image de qualité et semble être valorisé par ses tiers.

Cependant, le sentiment d'identité vécu par une personne renforce l'individualité d'une personne: « Le sentiment d'identité est un sentiment subjectif et tonique d'une unité personnelle et d'une continuité jusque dans les procédés de synthèse du moi, ce qui constitue le style d'individualité d'une personne. » C'est à partir de ce moment où la comparaison avec les autres ne suffit pas à la création d'une identité; il faut aussi savoir se distinguer des autres, sans quoi on ne pourra que s'identifier à d'autres. Cet aspect est capital dans les conditions de changement dans lesquelles les employés sont précipités. La crise identitaire, qui sera traitée plus tard dans cette section tantôt avec Sainsaulieu et ensuite avec Dubar (2000), devient facilement compréhensible en réunissant tous les éléments de changement dans le contexte sociétal des cinquante dernières années. C'est à dire qu'il faut comprendre qu'au début du siècle, non seulement presque tous les travailleurs partageaient de mauvaises conditions de travail (éléments communs), ils demeuraient tous dans le même village ou quartier urbain, ils se voyaient à l'extérieur du travail pour aller à la taverne, partageaient les mêmes loisirs ou fréquentaient la même église et avaient sensiblement le même niveau d'éducation. Les représentants et les travailleurs avaient ainsi de fortes similitudes et éléments en commun. De

plus, les plus grands revendicateurs du monde syndical (par exemple Michel Chartrand) avaient souvent une scolarité supérieure ou du moins, savaient lire, écrire et possédaient quelques notions de droit et de politique. Les travailleurs moins outillés s'en remettaient ainsi plus facilement et faisaient confiance par conviction ou par manque d'option dans ce combat. Nonobstant les changements sociétaux, il faut néanmoins se souvenir que la différenciation de soi par rapport aux autres passe d'abord et avant tout par soi.

L'individu ne peut compartimenter sa personnalité en fonction des divers conditionnements qu'il subit dans ses multiples lieux de relations; sa sensibilité aux autres s'alimente de l'influence complexe de ses milieux sociaux de relations humaines, et c'est une combinaison, propre à l'individu, d'influences sociales sur ses relations qui devrait rendre compte des possibilités d'accès à la différence de l'autre. (Sainsaulieu, 1977)

Aujourd'hui, ces différents groupes peuvent être caractérisés par les communautés religieuses ou groupes ethno-culturels, les orientations sexuelles, les célibataires, les monoparentaux et les mariés, les fumeurs et les non-fumeurs, les jeunes et les vieux, les hommes et les femmes, etc. C'est à travers tant de groupes que les délégués auront peut-être de la difficulté à s'adapter et vice-versa.

Suivant une telle logique de fonctions organisées, certains individus auront accès au pouvoir et changeront de groupe. Ces « mobiles », tels que nommés par Sainsaulieu, sont définis comme des « gens d'abord marqués par la perte de référence aux groupes d'où ils sont partis et qui les ont souvent exclus. [...] ils valorisent le soutien que leur apporte la relation interpersonnelle sélective, et ils s'appuient sur les chefs et l'entreprise qui peuvent leur offrir un support et un refuge dans leur condition aventureuse. »

Boivin et Guilbeault (1989) expliquent également que le travail industriel en groupe peut impliquer une perte de liberté individuelle, ce qui peut engendrer un mécontentement. « Ceci ne veut cependant pas dire que parce que quelqu'un travaille en groupe, il ne se sentira jamais libre. Le problème surgit lorsque les objectifs personnels du travailleur viennent en conflit avec ceux de ses compagnons de travail ou de son organisation; c'est alors qu'il sera conscient d'une privation de liberté ». Cette perte de référence pourrait peut-être trouver un

certain sens avec la théorie de Doise sur les groupes de référence. « Un individu adopte les valeurs d'un groupe auquel il aspire mais auquel il n'appartient pas, à la fois pour s'élever jusqu'à ce groupe et pour faciliter son adaptation une fois qu'il en fait partie. » (Doise et al. 1978). Ce dernier explique également l'importance du choix du groupe, de la collectivité ou même de l'individu comme référence. « Ce sont les personnes avec lesquelles il y a interaction directe qui médiatiseraient les normes et les valeurs d'une ou des catégories sociales auxquelles l'individu appartient. »

Ainsi, les mobiles trouvent-ils plus facile de s'identifier aux cadres tout simplement parce que c'est avec eux qu'ils ont le plus d'interactions, et non pas avec leurs collègues puisque de toute façon ceux-ci changent régulièrement au fil des mutations et des promotions. C'est un peu l'idée d'Ernaux racontée par Lallement (2007) à propos de la névrose de classe. « La névrose de classe désigne les conflits psychologiques vécus par des individus qui changent de position dans la structure de classe ». (Gaulejac, in Lallement, 2007) Ernaux avoue être heureuse que ses parents l'aient soutenue et encouragée à l'école, mais d'autre part, il lui faut prendre de la distance pour réussir à accéder à une nouvelle classe. « Accéder à une nouvelle classe oblige en effet à renier sa culture première. » (Lallement, 2007) Notre crise identitaire pourrait-elle alors être expliquée en partie par cet aspect? Les enfants se sentant pris entre l'arbre et l'écorce concernant leurs études et leurs aspirations à une vie meilleure que leur parents, seraient-ils encouragés par leurs parents à un point tel que ces derniers renient eux aussi leur propre classe sociale, pour propulser plus facilement leurs enfants? L'essence du parent est de souhaiter une vie meilleure à son enfant, et serait-il en train de se déraciner pour lui?

Aussi, peut-être ne se sentent-ils simplement pas enracinés. Avoir l'impression de ne pas appartenir à un groupe et même se sentir distant par rapport au groupe ne favorise pas le transfert de cette passion à la progéniture. Un parent qui n'aime pas son délégué syndical n'aura peut-être pas tendance à encourager ses enfants à travailler dans une entreprise syndiquée. À l'inverse, un parent qui n'aime pas la direction et ne se sent pas interpellé par

son travail ne sollicitera pas son enfant à suivre le même chemin. Il lui donnera plutôt les outils pour ne pas vivre la même situation.

Les facteurs pouvant expliquer le déclenchement de cette crise identitaire sont l'exode rurale, l'arrivée d'immigrants, la plus forte scolarité des jeunes, les doubles salaires dans les foyers avec l'arrivée des femmes, le temps consacré aux loisirs et à l'information, etc. Certains travaillent pour la passion de leur métier, mais d'autres le font seulement pour l'argent, pour ne pas être seul à la retraite dans le cas des anciens ou encore pour l'horaire, afin de se consacrer à la famille et aux loisirs. Tant de situations différentes vécues par les individus font en sorte qu'ils n'ont pas les mêmes objectifs et les mêmes besoins à combler en travaillant. L'action collective n'est alors plus un remède recherché par plusieurs d'entre eux. Michel Lallement (2007) explique que ces multiples facteurs ont déstabilisé le modèle déjà en place, soit celui de classes, où le destin de chacun se ressemble et est collectivement lié. Cela porte à croire que les changements sociétaux ont également un impact sur le processus d'identification. La vie au travail explique une partie de l'identification, mais la vie hors travail et les tendances lourdes de notre société sont également tributaires. Claude Dubar s'est principalement intéressé à ces deux derniers aspects pour mieux comprendre la crise des identités.

2.5.2 Dubar (2000): Identité primaire et secondaire

Claude Dubar, sociologue français, s'est intéressé à la crise identitaire actuelle. Cette crise est en fait caractérisée par la perte des formes antérieures d'identification et la difficulté de reconnaître les nouvelles dans un contexte de changement sociétal profond. Selon Lallement (2007), la principale thèse de Dubar dans son ouvrage *La crise des identités* (2000), utilisé pour la présente section est la suivante : « Les troubles identitaires doivent non seulement être référés aux trajectoires individuelles mais également aux transformations de fond des sociétés modernes. »

Dans des travaux plus anciens, Dubar propose un modèle regroupant quatre formes identitaires et fondé « sur le refus salutaire de différencier identité individuelle et identité collective, opposition qui n'a aucun sens sociologique tant il est vrai, comme l'a montré N.

Elias, que l'individu est un processus. » (Lallement, 2007) Ce fondement transparait également dans le présent ouvrage. Les quatre formes identitaires étant désuètes et non universelles, Dubar se consacre davantage à la compréhension de la crise entre les anciennes et les nouvelles formes identitaires. Dubar tente en fait « d'élucider les relations entre cette notion d'identité personnelle et les « formes identitaires » rencontrées dans les champs de la famille (vie privée), du travail (vie professionnelle) et de la sphère politique et religieuse (vie publique ou symbolique). » (Dubar, 2000)

Tout d'abord, Dubar présente sa définition de l'identité, plutôt semblable à celle de Sainsaulieu (1977). Cette définition sera par conséquent retenue pour les fins de ce présent mémoire.

L'identité est le résultat d'une double opération langagière : différenciation et généralisation. La première est celle qui vise à définir la différence, ce qui fait la singularité de quelque chose ou de quelqu'un par rapport à quelqu'un ou quelque chose d'autre : l'identité c'est la différence. La seconde est celle qui cherche à définir le point commun à une classe d'éléments tous différents d'un même autre : l'identité c'est l'appartenance commune. (Dubar, 2000)

Ce type de définition est caractérisé comme une vision nominaliste des modes d'identification, c'est à dire qu'ils varient et ne sont pas ancrés telle une essence. L'identité collective est probablement le concept qui a assisté aux plus grandes transformations dans le contexte de crise identitaire. Dubar dégage deux types de formes identitaires au plan collectif, soit les formes communautaires et les formes sociétales. Les formes communautaires renvoient à une définition plus ancienne de la collectivité, ou communauté : « Ces formes supposent la croyance dans l'existence de groupements appelés « communautés » considérés comme des systèmes de places et de noms pré assignés aux individus et se reproduisant à l'identique à travers les générations. » (Dubar, 2000) Cette structure sociétale décrite par Dubar rappelle la structure retrouvée au sein de nos organisations, principalement avec la période taylorienne. Chaque personne avait son poste, sa tâche et son rôle hiérarchique clairement défini, tout comme les classes sociales l'étaient.

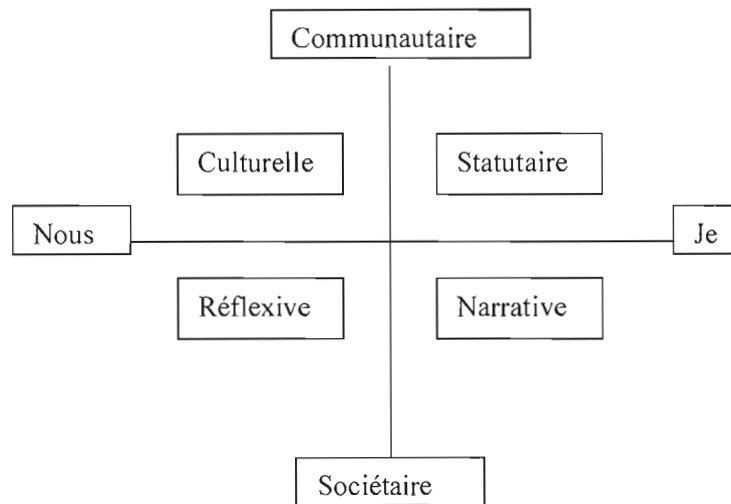
Les formes sociétales plus récentes « supposent l'existence de collectifs multiples, variables, éphémères auxquels les individus adhèrent pour des périodes limitées et qui leur

fournissent des ressources d'identification qu'ils gèrent de manière diverse et provisoire. » (Dubar, 2000) Encore une fois, cette forme sociétaire imprègne le monde du travail, en laissant place à des structures nouvelles dans l'organisation des tâches : les équipes de travail volantes, la gestion par projet, sans compter les nouvelles formes de statut d'emploi incluant le temps partiel et occasionnel. Tel que vu plus tôt, la flexibilité et le Nouveau contrat de travail sont des illustrations d'un changement de forme sociétaire.

Basé sur les travaux de Weber, Dubar ajoute que les formes communautaires sont des « relations sociales fondées sur le sentiment subjectif (traditionnel ou émotionnel) d'appartenir à une même collectivité ». Les formes sociétaires sont quant à elles fondées « sur le compromis ou la coordination d'intérêts motivés rationnellement (en valeur ou en finalité) ». Ces deux grands types de socialisation est ce que Max Weber appelle *processus de rationalisation*.

Dans l'évolution du concept collectiviste, Dubar relate le *processus de civilisation*, qui « renvoie à une notion très abstraite d'identité « Nous-Je » et à une hypothèse de passage de formes collectives (domination du Nous) à des formes individualisées (domination du Je) d'identification ». (Dubar, 2000) Dubar se base principalement sur les théories de Elias et explique qu'au tout début des temps primitifs, le Nous était la seule identité possible, voire même qualifiée de totalitaire. Au fil de l'évolution de la civilisation, le Je a commencé à se tailler une place et le Nous a également subi une évolution en laissant la place à un Je se juxtaposer à lui. Le cadre législatif de nos sociétés a par ailleurs suivi cette évolution, tel qu'étudié précédemment.

Le processus de civilisation, associé au processus de rationalisation, a laissé place à quatre appellations différentes : culturelle, narrative, réflexive et statutaire. Elles sont « des tentatives de nomination de la combinaison de transactions relationnelles (communautaires ou sociétaires et de transactions biographiques (pour autrui et pour soi) qui tiennent compte des analyses historiques. (Dubar, 2000) En somme, ces formes identitaires pourraient être représentées comme suit :



Les formes identitaires se retrouvant dans la partie supérieure (culturelle et statutaire) sont dorénavant désuètes, mais sans que les formes de la partie inférieure (réflexive et narrative) soient reconnues comme étant valables actuellement. Selon Dubar, notre société est en pleine transition et aucune forme n'est présentement accessible pour cerner les identités. Cette crise ne vient cependant pas seule. Elle est le reflet d'une mutation beaucoup plus profonde de notre société, avec des transformations des cellules familiales, des identités professionnelles et du rôle du symbolique (par exemple la religion). De plus, les différentes crises rencontrées par chaque individu rend d'autant plus complexe le processus d'identification. Ces crises touchent autant la vie privée (séparations, échecs scolaires), la vie professionnelle (licenciements, préretraites) que les diverses déceptions politiques ou encore les abandons de croyance. Ces trois sphères se transforment ainsi autant en superficie pour chacun d'entre nous qu'en profondeur sur le plan sociétal. Dubar relate quelques unes des différentes transformations.

Transformations de la famille

Les transformations de la famille incluent l'émancipation de la femme, avec un changement de rôle pour les deux sexes au sein du couple. L'idéal amoureux devient une préoccupation souvent à l'encontre du simple parcours conjugal. La crise se fait cependant

surtout ressentir au niveau du lien social, c'est à dire si l'individualisme est un élément positif ou négatif dans ce contexte. L'individualisme négatif pourrait résulter en un « refus de soumettre sa vie privée à la loi et au contrôle social ». (Roussel in Dubar, 2000) Le côté positif quant à lui propose une thèse qui « récuse le constat de désinstitutionalisation généralisée de la famille » (Dubar, 2000). Autrement dit, l'état intervient et les familles prônent les différentes formes d'institutions, soit les écoles, la protection maternelle et infantile, les allocations familiales, etc. Ainsi, plus la famille s'individualise et plus elle devient la cible de politiques publiques. Il est tout à fait normal de constater ensuite que certains gens refusent cette intervention, ne voulant pas se faire dicter comment agir dans leur vie privée.

De par ces diverses transformations de la famille et par une individualisation accrue, la « vie privée est devenue cruciale pour la construction identitaire du Moi intime. La famille traditionnelle privilégiait le Moi statutaire et l'intégration sociale de ses membres considérés comme des êtres sociaux peu individualisés. (Singly in Dubar, 2000) La forme communautaire laisse ainsi de plus en plus place à la forme sociétaire dans la sphère de la vie privée. Au Québec, cela s'est fortement ressenti dans la révolution tranquille, où les gens ne voulaient plus se faire dicter leur conduite par l'Église et par l'État. Le paternalisme de ces institutions est tombé au profit du libre-choix de chaque famille et chaque individu. La section précédente sur le collectivisme faisait justement référence aux syndicats qui ont connu les plus violentes grèves et revendications à cette époque. Désormais, le patronat ne décidera plus seul; le syndicat prend la parole et intervient. Le changement de forme sociétaire s'est définitivement fait ressentir dans le milieu du travail, que ce soit au niveau de l'organisation ou au niveau du syndicat. Il faut ici noter que l'auteur ne cherche pas à opposer la forme sociétaire à la forme communautaire, mais bien de noter l'évolution et que cet individualisme accru peut avoir une portée positive dans ce changement de forme identitaire.

Identités professionnelles

Tel qu'expliqué plus tôt, Dubar a étudié les cellules primaires ayant un impact critique sur le processus d'identification, surtout représentées par la famille et la vie privée. L'identité secondaire se résume principalement à l'identité professionnelle et est également une sphère

étudiée par Dubar, en complément avec les travaux de Sainsaulieu. Dubar offre une définition claire et intéressante de l'identité professionnelle et met en relation sa propre définition avec celle de Sainsaulieu.

J'appelle identités professionnelles, les formes identitaires dans le sens défini à la fin du premier chapitre (configuration Je-Nous) et telles qu'on peut les repérer dans le champ des activités de travail rémunérés. Cette notion se rapproche de celle que Sainsaulieu appelle identités au travail et qui désigne, chez lui, des modèles culturels ou des logiques d'acteurs en organisation. Mais elle s'en distingue par un aspect important : les formes visées ne sont pas seulement relationnelles (identités d'acteurs dans un système d'action), elles sont aussi biographiques (types de trajectoire au cours de la vie de travail).

L'évolution des emplois a ainsi permis aux employés de recourir à des nouvelles formes d'identités et leur a permis surtout de pouvoir choisir une trajectoire dans leur vie au travail. Tout d'abord, l'histoire a assisté à un délaissement des emplois agricoles traditionnels pour la machinerie industrielle. Suivant cette période, le taylorisme a progressé, voir même triomphé dans une organisation du travail. Le dernier siècle a également assisté à des périodes de chômage, surtout vers la fin des trente Glorieuses. Vers les années '70, il y a eu une montée de la précarité avec des nouvelles formes d'emploi, touchant surtout les jeunes et les femmes. Vers la fin des années '90, après une période de près de 25 ans de chômage, la tertiarisation se met en marche et l'employabilité prend de nouvelles formes : emplois à durée déterminée, limitée, non-renouvelés, par intérim, etc. Cet aspect a par ailleurs été couvert dans la section précédente. Dubar explique finalement que « l'ancienne société salariale, industrielle, manuelle, conflictuelle et négociatrice a fait place à une nouvelle, tertiarisée, informatisée, moins conflictuelle mais moins régulée. »

Dans cette évolution, les crises identitaires ont principalement pris naissance dans les années '50 et '60, où les ouvriers et les mineurs s'étaient intégrés à une culture communautaire, avec des objectifs et des visées communs, appuyés par un protectionnisme de l'État. Cette stabilité s'est vue choquée dans les années 80 et 90 par l'effondrement des barrières. La fermeture de plusieurs sites a entraîné beaucoup d'anciens paysans et travailleurs immigrés au chômage. Cet élément déclencheur de la crise identitaire s'explique par la précarité de ces travailleurs à l'âge de la préretraite, à ne plus pouvoir transmettre leur métier et perpétuer les valeurs d'un métier autrefois valorisé. « Ainsi, la transformation d'un

métier appris, transmis, incorporé, en une « activité » devenue incertaine, mal, reconnue, problématique constitue le type même de la « crise identitaire » au sens de la sociologie interactionniste ». (Dubar, 2000) Ainsi, tel qu'étudié avec Sainsaulieu (1977), l'identité et l'appartenance à un groupe ne se transmet plus aussi facilement à notre époque. La mondialisation, l'apparition de petits groupes, l'effacement des classes, l'amélioration des droits et des conditions de travail, l'insécurité entourant le contrat de travail et l'éclatement des sphères d'identification rendent la tâche complexe et nécessite une période de transition.

Tel que mentionné, ce changement de cap engendre un effacement des classes, et par conséquent, des conflits de classe.

Tout se passe comme si la montée du thème des « identités » accompagnait le déclin de celui de « lutte de classes ». C'est ce que reconnaît Sainsaulieu lorsqu'il explique pourquoi, dès la fin des années 60, « le thème de l'identité apparaissait dans le contexte d'une remise en question de la lutte de classe comme principe unique d'identité. » (Dubar, 2000)

Finalement, le déclin de conflits de classe rend l'identification plus complexe selon Dubar.

La notion de conflit de classe réfère autrefois à deux possibilités de conséquences :

Le conflit- comme *conflit de classe*- est un affrontement qui ne peut soit que renforcer les identités établies des protagonistes soit que faire « éclater » l'identité collective du perdant en « individus » abandonnés aux affres de la « désaffiliation ». (Dubar, 2000)

Dans le contexte d'une crise identitaire, la notion de confrontation prend un nouveau rôle et un nouveau sens :

Le conflit comme moment et épreuve d'une *construction d'acteur collectif* est une confrontation qui peut permettre un dépassement de l'isolement initial et constituer une expérience décisive dans l'accès à une identité nouvelle, à la fois personnelle et « sociétaire ». (Dubar, 2000)

En somme, la confrontation pouvait faciliter l'identification en ce sens qu'elle laissait place à seulement deux grands types de conséquences. Aujourd'hui, la confrontation prend une tournure différente, sans pour autant remplacer totalement l'ancien modèle. La crise est justement caractérisée par ce changement complexe amorcé mais pas complètement reconnu et terminé. Il devient alors difficile de catégoriser la confrontation comme un processus menant à un renforcement de la collectivisation ou de l'individualisation. Au niveau des relations de travail, cela se traduit par l'apparition de partenariats dans les entreprises

syndiquées. Au niveau de la mobilisation des syndicats et des organisations à l'égard de leurs membres, ils peuvent avoir un engagement affectif pour l'un et un engagement calculé pour l'autre. La relation devient plus nuancée, sans compter qu'elle peut se modifier radicalement dans la mesure où les exigences du marché entraînent des changements rapides et des réorganisations de pair avec les parties prenantes. De plus, les confrontations se font autrement, pour des visées différentes de la lutte pour sa classe; il pourrait plutôt s'agir de visées individuelles.

Vie symbolique et politique

La troisième sphère étudiée par Dubar est qualifiée de vie symbolique et politique, en ce sens qu'elle réfère aux croyances, aux idéaux, aux mœurs et à la diversification ethnique, etc. Autrefois, les syndicats majeurs étaient associés à la religion et l'Église était très présente dans le quotidien des travailleurs. Les activités religieuses ont désormais diminué et il existe plusieurs foyers de production symbolique. (Donégani in Dubar, 2000) Un nouveau clivage s'est également forgé au niveau de la politique entre les libéraux et les socialistes. À gauche se trouvaient les ouvriers et à droite les bourgeois. Perrineau (in Dubar) l'explique bien :

Ainsi, la désaffiliation à l'égard des groupes d'appartenance (familles, classes, cultures locales), l'individualisation des croyances, la mobilité et la diversification ethnique et culturelle ont engendré un nouveau clivage politique, social et culturel entre les partisans d'une « société ouverte » et ceux d'une « société fermée ».

Ce clivage a ensuite laissé place à une diversification des visions politiques, avec des groupes plus au centre. Cependant, vers les années 90, c'est la lutte au racisme et à la xénophobie qui est au cœur du nouveau système. Un refus des croyances transmises par l'autorité est également une contestation principalement ressentie chez les jeunes. Les choix politiques et les croyances sont désormais orientés en fonction de l'ouverture à l'autre manifesté par les différents groupes. L'identité culturelle (race, religion) n'est donc plus un critère majeur d'identification, mais plutôt l'ouverture manifestée par un individu ou un groupe. Un autre clivage s'installe ainsi d'une génération à une autre en regard de leur rapport différent aux normes sociales et morales. Cette question sera par ailleurs adressée lors de la collecte de données, afin d'établir s'il existe ou non un clivage entre les générations dans le milieu de travail. De plus, les anciens et les nouveaux employés d'une organisation peuvent constituer

deux groupes ayant une représentation différente, et créant par le fait même une identification à un groupe ou l'autre. La question de l'ancienneté, telle que discutée plus tôt, suscite un débat touchant les convictions politiques de chaque membre, où il sera intéressant de voir s'il existe ou non une telle identification.

Ces différentes transformations et l'apparition de ces clivages entraîne bien entendu un changement de modèle culturel et « implique désormais d'être fort et surtout « d'être soi-même ». (Dubar, 2000) L'identification ne passe plus par des groupes ou des figures idéalisés, mais plutôt par la trajectoire unique que chacun se dessine. Cela pourrait s'inscrire dans l'optique du rêve américain, tel qu'expliqué dans la section précédente. Devant une telle épreuve, certains auront l'impression de souffrir d'eux-mêmes, devant un sentiment d'insuffisance. « L'impression dominante est de « souffrir de soi-même » : non pas d'un conflit actuel ou archaïque, mais d'un affaiblissement du Moi, d'une diminution ou d'un effondrement de l'estime de soi, d'abord et surtout à « ses propres yeux ». » (Dubar, 2000)

Les différentes crises traversées au cours d'une vie, au niveau de la famille, au niveau professionnel et des croyances complique désormais davantage le processus d'identification, beaucoup plus individuel et loin d'être préformé. Pour certaines générations élevées dans une culture plus collectiviste et où les figures d'identification prédominaient, il leur faut une grande capacité d'adaptation pour qu'ils aient l'impression d'exister eux-aussi, dans leur individualité. Car tel que soulevé par Lallement (2007), l'individu sait qu'il a une identité, mais encore faut-il que celle-ci soit reconnue par les autres telle que l'on souhaite qu'elle soit perçue.

Lallement prend ensuite pour exemple le cas illustre de Becker (1965) concernant les fumeurs de marijuana, lesquels développent des comportements déviants par le fruit d'un processus et d'une trajectoire personnelle empreinte d'interactions avec d'autres. Le caractère déviant attribué à un comportement dépend de la perception des autres et ainsi se forge un étiquetage. Devant ces multiples étiquetages, l'individu tente de convaincre les autres de ce qu'il est « réellement » pour ne pas perdre la face et se faire attribuer une étiquette qu'il ne désire pas recevoir. La théorie interactionniste, telle qu'utilisée par Becker et principalement

fondée par Mead (1963), est l'une des meilleures pistes pour justement comprendre la construction d'une identité via les interactions avec les autres. Cette théorie sera étudiée et présentée dans la prochaine section.

2.6 CADRE CONCEPTUEL SOUS-JACENT

L'INTERACTIONNISME

Afin de mieux saisir les dimensions des solutions, mécanismes et outils proposés par les délégués syndicaux et les travailleurs, la théorie interactionniste s'avère des plus pertinentes. Denzin (2001) suggère d'ailleurs son utilisation dans le contexte où des individus sont servis par des programmes qui doivent être évalués ou révisés ou encore tout simplement pour comprendre l'expérience et la perception des usagers des programmes. Denzin (2001) tente de répondre à un appel de Mills (1959), qui lance le défi de trouver un point de vue et une attitude méthodologique pouvant examiner les problèmes personnels vécus simultanément par un individu dans un monde d'expériences immédiates. Ceci conduit ensuite à la construction d'agendas publics et de réponses publiques pour remédier à ces problèmes.

Pour le présent mémoire, cette théorie s'avère pertinente pour comprendre les individus et leurs stratégies, dans la perspective où ils ont leur propre capacité d'interpréter une situation. Tel que vu plus tôt avec Dunlop, la notion de système existe à partir du moment où les interprétations convergent dans le même sens. Cette capacité à arriver à un accord sur l'interprétation d'une situation évite les conflits et crée justement un système. Il a été montré plus tôt que la propension à l'individualisme entraîne des changements dans la société et dans les milieux de travail, en plus d'assister à une complexification des processus d'identification. Comment tenter alors de comprendre les comportements des travailleurs et délégués dans un environnement aussi changeant? L'interactionnisme s'avère une théorie intéressante pour comprendre chacun des individus rencontrés, et ainsi tenter de dégager un sens commun à partir de leurs interprétations. La présente section expliquera brièvement ce concept sous-jacent. Avant d'étudier plus en profondeur l'interactionnisme proposé par Denzin, un retour aux sources avec l'interactionnisme symbolique proposé par Mead et Becker est nécessaire.

2.5.1 L'interactionnisme symbolique

Le principe de l'étiquetage reprend les grandes idées de Becker dans son ouvrage *Outsiders* (1965). Les étiquettes sont attribuées par les individus en fonction de ce qui est établi par la société comme étant déviant ou non-déviant et en fonction des comportements perçus comme étant obéissants ou non. Les *entrepreneurs de morale*, ainsi nommés par Becker, sont les acteurs luttant pour la reconnaissance d'un acte comme étant déviant. À la suite de leurs manifestations, la société en vient qu'à reconnaître cet acte comme étant déviant, voir même illégal en adoptant certaines lois. C'est ensuite à travers une *carrière* dans laquelle un individu adopte une séquence de comportements déviants qu'il constitue un marginal et qu'il est considéré comme tel au sens de la loi, des programmes sociaux et même de la médecine. Néanmoins, un individu ne naît pas déviant et n'est pas destiné à une telle fonction aux yeux de l'interactionnisme symbolique. Ce caractère est plutôt attribué à travers les interactions de l'individu avec son monde, sans pour autant chercher à comprendre pleinement ce monde.

Cela fait référence au concept de réflexivité, tel qu'élaboré par Mead et repris par Callero (2003) dans une méta-analyse sur l'interactionnisme symbolique. La réflexivité réfère au processus par lequel l'individu peut se projeter en objet tout comme en sujet. Cette projection ne peut par contre survenir que par l'expérience sociale, à travers la communication. (Mead, p.118) Pour Mead, le soi naît donc via l'expérience sociale et par conséquent ne peut exister sans elle.

L'esprit ne peut jamais trouver son expression et n'aurait jamais pu exister ailleurs que dans le cadre d'un milieu social, et qu'il suppose et comporte dans sa nature un ensemble organisé, ou modèle, de relations et interactions sociales, spécialement celles de la communication au moyen de gestes agissant comme symboles significatifs qui créent un univers du discours. L'esprit présuppose le processus social, et en un sens, en est le produit. (Mead, p.190-191)

Ainsi, une interprétation découle des perceptions en tant que sujet et en tant qu'objet et finalement, ce cadre interprétatif est donné à travers les interactions entre individus. Il s'agit d'un processus dynamique et réflexif dans lequel l'individu évolue.

Dans l'optique de comprendre et analyser les comportements individualistes et collectivistes, Mead explique l'importance de la vie sociale et de la vie mentale, nécessairement fondées sur la communication entre « Soi et Autrui, entre Je et Moi, entre Autrui généralisé²⁷ ou Société et les autres éléments mentionnés. Cette communication s'opère par gestes symboliques transformés d'abord en langage, lequel est un ensemble de symboles signifiants. » (Mead, p.119) Ainsi, c'est à travers les interactions sociales emplies de symboles que le soi naît et se développe. Par contre, Mead spécifie qu'un soi complet implique que l'individu assume les attitudes de son groupe social organisé :

C'est seulement dans la mesure où il assume les attitudes de son groupe social organisé envers l'activité sociale coopérative, ou envers l'ensemble de telles activités dont le groupe s'occupe, qu'il développe un soi complet ou qu'il possède le soi qu'il a en fait réalisé. (Mead, p132)

Cet aspect précis sert le cœur de la présente recherche. Les employés, individualistes ou collectivistes, forgent leur identité en fonction de leurs ressemblances et différences avec leur syndicat. Pour y parvenir, ils établiront des interactions avec des collègues, des représentants syndicaux et des membres de la direction. C'est dans leurs interactions qu'ils se découvriront et se positionneront, et c'est dans leurs actions qu'ils se caractériseront comme étant plus individualistes ou collectivistes. Ils ne sont pas nés ainsi, c'est plutôt dans leurs interactions à travers diverses situations et avec diverses personnes qu'émergera le cadre les définissant. C'est pourquoi sur certaines questions un individu aura tendance à être plus individualiste et sur une autre plus collectiviste. L'interactionnisme symbolique permet cette nuance, car la compréhension du sujet est la première visée, et non pas son étiquetage immédiat.

Cependant, l'interactionnisme symbolique de Mead comporte plusieurs critiques, entre autre celle de ne pas considérer la notion de pouvoir et d'autorité composant les relations et interactions. (Callero, 2003) Néanmoins, le concept a évolué au fil des ans et des critiques, et plusieurs nouvelles formes d'interactionnisme sont apparues. L'interactionnisme

²⁷ « On peut appeler la communauté organisée ou le groupe social qui donnent à l'individu l'unité du soi « l'autrui généralisé ». L'attitude de l'autre-généralisé est celle de toute la communauté. » p. 131

interprétatif proposé par Denzin est certes une nouvelle forme pertinente pour la présente recherche.

2.5.1 L'interactionnisme interprétatif

L'interactionnisme interprétatif présenté par Denzin joint l'interactionnisme symbolique traditionnel à l'approche phénoménologique et herméneutique de Heidegger (1978). L'interactionnisme interprétatif a comme prémisse que chaque être humain est un universel singulier. Cet être singulier doit être étudié dans une multitude d'interactions avec son environnement. (Denzin 2001) C'est ainsi que naît l'idée que tout le monde se ressemble, mais chaque personne est unique. Pour comprendre davantage l'interactionnisme interprétatif, il faut saisir les particularités de l'approche phénoménologique. Tout d'abord, cette discipline se veut sans postulat ni prémisse. « La phénoménologie existentielle tente de préciser la nature de l'expérience qu'un individu a de son univers et de lui-même. C'est moins une tentative de remise en question de toutes les expériences particulières de cet individu dans le contexte de son être-dans-le-monde, dans *son* monde. (Laing, 1970) La phénoménologie vise donc la compréhension de phénomènes et de situations et non sa prédiction. En ayant recours à des postulats et des prémisses, le concept se trouverait ancré dans une rigidité ne permettant pas de comprendre vraiment un phénomène. En pouvant prédire ou dicter un phénomène, on se retrouve par le fait-même à le catégoriser, voire l'exclure. La phénoménologie, tout comme l'interactionnisme est une discipline qui tente simplement de comprendre.

L'interactionnisme interprétatif joint les idées de Heidegger à celles de Mead et propose la compréhension de l'individu à travers ses interactions en étant un être-dans-le-monde. Denzin spécifie clairement: « ²⁸Cela entreprend de capturer et représenter les voix, les émotions et les actions des sujets étudiés. Le focus de la recherche interprétative est sur les expériences de vie qui dessinent et altèrent la signification que les gens se donnent et

²⁸ Traduction libre: It endeavors to capture and represent the voices, emotions, and actions of those studied. The focus of interpretive research is on those life experiences that radically alter and shape the meanings persons give to themselves and their experiences.

donnent à leur expérience. » Il ajoute également: « ²⁹Le texte interactionnel (Goffman, 1983) est présent chaque fois qu'un individu se trouve dans une situation sociale. C'est universel. C'est l'interaction en soi. Les chercheurs interprétatifs collectent et analysent l'expérience existentielle des textes interactionnels.» (Denzin, 2001) L'utilisation de la théorie de l'interactionnisme interprétatif s'avère ainsi pertinente pour la compréhension de la perception des individus évoluant dans un groupe syndiqué, qu'ils soient délégués ou travailleurs

Denzin suggère par ailleurs l'emploi de cette théorie pour comprendre la perception des gens desservis par un programme. Dans le contexte où les travailleurs sont desservis par leur syndicat et une convention collective, la présente théorie peut être utilisée.

Finalement, il ne faut pas oublier le contexte de crise identitaire comme justification de l'utilisation de cette théorie : « La production de l'identité est donc une négociation au cours de laquelle les individus utilisent des conventions partagées et des schèmes de typification ou, si l'on préfère, des façons de voir et des catégories communes (jeunes/vieux, patrons/employés, etc.) » (Lallement, 2007 p.265) Tel que vu plus tôt, les grandes formes d'identification sont en pleine mutation et le contexte de crise actuel rend encore plus complexe l'identification à des catégories, les conventions partagées n'étant pas encore reconnues. Afin de mieux saisir les défis de l'individualisme dans un groupe syndiqué, l'interactionnisme offre une grande ouverture de compréhension de leurs modèles d'identifications au travail et à l'extérieur.

L'utilisation de cette théorie est en quelque sorte une attitude méthodologique plutôt qu'une direction, en ce sens que le discours tenu par les travailleurs sera analysé à l'aide des concepts vus dans la recension des écrits. Par conséquent, le discours ne pourra pas être

²⁹ Traduction libre : The interactional text (Goffman, 1983) is present whenever an individual is located in a social situation. It is ubiquitous. It is interaction itself. Interpretive researchers collect and analyze existentially experienced, interactional texts.

entendu sans postulat ni prémisse. L'utilisation de cette attitude méthodologique servira plutôt à tenter de ne pas catégoriser systématiquement le discours.

Cette théorie permettra de comprendre les nuances dans le discours, comme par exemple vers qui l'engagement d'un employé est tourné, quelle idéologie et quelles valeurs les touchent, comment ils entrevoient les besoins actuels et futurs en termes de représentation collective, l'image qu'ils se font de leur syndicat et quelles pratiques de gestion sont intégrées et appréciées. Une grille des concepts vus dans la recension des écrits et qui serviront à l'analyse des résultats est présentée à la page suivante. Les gens à rencontrer ne seront pas caractérisés plus loin comme étant simplement des individualistes ou des collectivistes, mais plutôt compris et regroupés en fonction de leurs idées, de leurs aspirations et de leurs perceptions du monde syndical qui les entoure. C'est à travers ces nuances que les résultats seront forgés. Ces détails méthodologiques seront abordés dans la prochaine section.

2.7 Thèmes d'analyse sélectionnés

Perception de l'individualisme	La société est perçue comme étant plus individualiste
	Le milieu de travail est perçu comme étant plus individualiste
	Le lien entre l'individualisme et l'anti-syndicalisme.
	L'intrapreneuring
	Réactions face à l'individualisme
Perception du collectivisme	Le lien entre le collectivisme et le syndicalisme
	Les activités de groupe hors-travail, les différentes sphères identitaires
	Le travail d'équipe
Perception du syndicat	Image du syndicat
	Mandat du syndicat
	Rôle du syndicat
	L'idée du partenariat
	L'intervention des représentants syndicaux
L'entreprise	Le style de gestion
	Les changements / les réorganisations
	La flexibilité
	La compétition
	La culture d'entreprise
Le climat et les relations de travail	La confiance
	L'engagement
	Les différences intergénérationnelles
	Les différences entre anciens et nouveaux
	Le nouveau contrat et la mondialisation changent les règles du jeu au travail.
L'identité	Les groupes ethnoculturels
	L'identification aux collègues et la formation de groupes
	L'identité par le travail versus les autres sphères
	L'identité symbolique : l'interprétation du rôle syndical
	Le retrait et les <i>outsiders</i>
	L'identification à leur métier

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans le présent chapitre, les aspects méthodologiques seront présentés. Le type de recherche sera d'abord introduit, suivi de la méthode de collecte des données et finalement la validité et la fiabilité. Quelques précisions seront également détaillées concernant le déroulement de la collecte de données.

3.1 TYPE DE RECHERCHE

Tel que présenté au chapitre précédent, l'objectif de cette recherche est de répondre à la question suivante : **comment les travailleurs et les délégués perçoivent-ils l'individualisme dans leur groupe, c'est à dire quelle est leur représentation du concept et comment il se reflète dans les stratégies de chacun.** Tout d'abord, il faut mentionner que la problématique de recherche intéressait le syndicat des métallos. Un atelier d'une journée a ensuite été organisé par le syndicat portant sur le thème de l'individualisme. Durant les ateliers, les présidents devaient trouver des stratégies et des solutions répondant ou palliant aux besoins plus individualistes. Suite à cette journée le syndicat des métallos s'est montré intéressé à la réalisation du projet de mémoire, étant préoccupés par cette question. Pour eux, la problématique se fait de plus en plus ressentir. Il y a toujours eu des individualistes ou encore des gens contre le syndicat. Cependant, ils semblaient ressentir un changement plus profond et plus préoccupant lors des ateliers.

Avant de construire l'outil permettant la collecte des données (présenté ultérieurement), une préparation de la documentation a été effectuée. Tel que mentionné précédemment, cette recherche est à caractère exploratoire, puisqu'aucune documentation théorique ou empirique n'a été trouvée dans ce domaine précis. Une recherche plus large a par contre permis de bâtir le cadre théorique entourant cette recherche. Ainsi, la littérature abonde dans le domaine de l'individualisme et de l'évolution des identités (du soi). Rappelons que c'est à travers ces concepts que la théorie sous-jacente, soit

l'interactionnisme, a pris tout son sens. La compréhension des nuances étant au cœur de cette présente recherche, elle est par conséquent qualitative.

3.2 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Le caractère qualitatif de la recherche et le type de discours recherché ont conduit au choix de l'enquête de terrain comme méthode de collecte des données. En effet, le type de discours produit est autant référentiel que modal, en ce sens qu'il touche autant aux représentations qu'aux pratiques. Blanchet et Gotman (1992) définissent le discours modal comme étant « un discours qui tend à traduire l'état psychologique du locuteur ». Quant au discours référentiel, il « décrit l'état des choses ». C'est d'ailleurs le type d'étude qu'a conduit Becker dans son ouvrage *Outsiders* (1985), avec comme théorie sous-jacente l'interactionnisme. Pour ces raisons, l'enquête de terrain respecte les conditions de validité de la recherche.

Plus spécifiquement, l'enquête par entretien sera la méthode à usage principal. Le type d'entretien est semi-directif, contenant des questions ouvertes prédéfinies. Boutin (2000) caractérise ce type d'entretien ainsi : « liberté de l'interviewé réduite par la formulation explicite des questions; les réponses demeurent libres ». Les objectifs de cette méthode sont, selon Boutin (2000), « pour les enquêtes à objectifs principalement qualitatifs visant à découvrir des facteurs de comportement, des types d'attitude. » Le type d'entretien étant semi-directif, l'intervieweur aura le loisir de modifier l'ordre des questions afin de mieux suivre le répondant et approfondir les éléments pertinents.

La grille des entretiens a été conçue en fonction des thèmes relevés dans la littérature. Celle-ci comprenait des articles, des monographies, la presse et un procès-verbal. Ce dernier fait suite à une réunion organisée par le syndicat ayant comme thème « l'individualisme ». Une journée a été consacrée à des ateliers où les délégués pouvaient discuter de comportements individualistes et tenter de trouver des solutions. Les questions ont été

élaborées et regroupées de manière à couvrir les thèmes recensés dans la littérature scientifique et dans les thèmes couverts par les répondants lors des ateliers.

Par ailleurs, cette grille des entretiens, de même que ce processus de collecte des données a reçu une approbation par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche chez l'humain de l'Université du Québec à Montréal.

3.3 POPULATION ET MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

La population visée par cette étude est les travailleurs du syndicat des métallos. Plus précisément, cette population est diversifiée et se divise par conséquent en deux groupes, soit les délégués syndicaux et les travailleurs. L'échantillon est composé par le syndicat des métallos, en fonction de demandes sollicitées par certains travailleurs. En effet, les travailleurs ayant eu des interactions avec le syndicat de quelque nature que ce soit ont été approchés. Il s'agit donc d'un échantillon par choix raisonné. Le sujet comportant certaines caractéristiques délicates, l'utilisation de l'échantillon par choix raisonné limite le taux de refus. Finalement, les contraintes de disponibilité et de proximité limiteront la population et contribueront à la formation de l'échantillon. Il faut noter que certaines entreprises recensées payaient les travailleurs durant les entrevues, tandis que d'autres ne donnaient aucune rémunération, exigeant un bénévolat de la part des interviewés. La technique de la boule de neige (Thiétart et coll. 2003) a également été utilisée en cas de difficulté à constituer l'échantillon par choix raisonné.

La taille de l'échantillon a été établie à 18 personnes, soit 9 répondants par groupe. Bien entendu, cette taille maximale a été atteinte avec l'effet de saturation en cours d'entretiens. Plus précisément, les travailleurs et délégués rencontrés appartiennent à différentes générations, c'est à dire des baby-boomers, génération X et Y. Bien que les entreprises sollicitées sont à prédominance masculine, quelques femmes ont été rencontrées. Les délégués et travailleurs rencontrés avaient une ancienneté variée, soit entre 10 mois au

sein de la même entreprise jusqu'à 35 ans. Aussi, le niveau d'éducation entre les différents travailleurs sollicités variait, soit d'un diplôme d'études secondaires jusqu'au baccalauréat.

Les cinq entreprises sélectionnées s'inscrivent dans diverses industries. Parmi celles-ci, une est spécialisée dans la fabrication de toits en fibres de verre pour camions. Au moment des entrevues, ils étaient en négociation pour le renouvellement de leur convention collective. Pour les prochaines sections, elle sera dorénavant nommée A. Deux autres entreprises ont été visitées, et l'une est spécialisée pour la fabrication de convoyeurs dans un premier temps et des pièces dans l'industrie aéronautique dans un second temps. Ces deux entités sont sous la gouverne du même directeur, et si l'une est profitable et productive, l'avenir de l'autre réserve une fermeture éventuelle. Elles feront dorénavant référence au groupe B. La quatrième entreprise est spécialisée dans le moulage de l'aluminium par coulée, et récemment syndiquée. Elle fait référence à l'entreprise C. Finalement, une imprimerie a été visitée, où l'on effectue l'impression de divers emballages de carton. Elle fera dorénavant référence à l'entreprise D.

Pour obtenir l'appui et le consentement de cette population, une conférence a d'abord été organisée par le syndicat des métallos, précédant la journée d'ateliers du syndicat. Un premier contact a été établi avec ce groupe, manifestant un intérêt à faire avancer les connaissances dans le domaine. Une lettre a ensuite été envoyée au syndicat des métallos, demandant formellement leur participation à cette recherche. Devant une réponse positive, une présentation détaillée du projet a été effectuée lors d'une rencontre. Les termes de la participation volontaire et consentante à cette recherche ont également été présentés.

3.4 VALIDITÉ ET FIABILITÉ

3.4.1 Validité du construit

Afin d'obtenir une validité de construit, Thiétart et coll. (2003) propose la méthode suivante en recherche qualitative :

Il faut donc dans un premier temps poser convenablement la question ou l'objet de recherche qui va par la suite guider l'observation sur le terrain. Puis, il est indispensable de préciser les concepts centraux qui sont le plus souvent les dimensions à mesurer, en s'appuyant sur les théories antérieures. (p.263)

Ces deux premières étapes ont été respectées et présentées dans les chapitres précédents, dans l'introduction et la recension de la littérature pertinente. De plus, Miles et Huberman (1991) proposent certaines tactiques pour améliorer la validité de construit, comme l'utilisation de plusieurs sources de données différentes et établir une chaîne d'évidences. Cette première tactique a été respectée avec l'utilisation adéquate des différentes sources citées au point 3.1 de ce présent chapitre. De plus, avant de parvenir à la construction de l'instrument de mesure, une observation a été effectuée sur le terrain, lors de la journée atelier sur l'individualisme. Les construits reposent par conséquent sur les observations et les théories antérieures. Quant à l'établissement de la chaîne d'évidences, un effort constant a été déployé afin de rendre cette chaîne accessible, visible et logique pour le lecteur.

3.4.2 Fiabilité et validité de l'instrument de recherche

La fiabilité de l'instrument de mesure en recherche qualitative est plus difficile à prouver à priori, puisqu'elle est évidente à partir du codage des entretiens réalisés. L'instrument de mesure a été construit à partir du procès-verbal du syndicat suivant la journée atelier, à partir de la recension des écrits et par conséquent de la grille présentée à la section 2.7. Une grille d'entrevue a été présentée préalablement aux responsables du syndicat pour évaluer l'ambiguïté des questions et thèmes énumérés. Finalement, tout au long des entretiens, le chercheur s'est assuré que les questions ont été comprises dans le même sens d'un répondant à un autre, afin d'estimer la fiabilité avec la méthode des inter codeurs. Le codage a été réalisé en fonction de la grille de thèmes suggérée à la section 2.7 et ensuite s'est

affiné par la reconnaissance des construits étudiés dans la revue de littérature. La codification a ensuite été affinée en regroupant par « tendances » positives versus négatives, et ce au sein de chaque thème extrait de la grille. La sélection des extraits du verbatim ne forment pas la preuve, mais bien l'illustration de la réponse du répondant.

La force de l'utilisation de la méthode des entretiens est d'augmenter la validité en ce sens qu'elle permet d'aller en profondeur sur chaque construit et ainsi de bien le comprendre et le cerner. Cependant, ses limites concernent la subjectivité de l'intervieweur. Afin d'éviter les biais lors de l'analyse des résultats, toutes les entrevues ont été enregistrées sur support audio, en plus de la prise de note. Aussi, certaines entrevues ont été effectuées à deux, afin de maintenir une constance dans la conduite de celles-ci. Ce domaine étant encore émergent, il est difficile pour le chercheur d'avoir, à ce stade-ci, des idéologies et suppositions majeures sur le sujet. La subjectivité du chercheur se trouve ainsi limitée.

3.4.3 Validité interne

Par souci de la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Thiétart et coll. 2003), une recension des différents biais possible a été effectuée. La période d'étude étant courte, l'effet d'histoire ou de maturation devrait être minime, sinon nul. L'effet d'instrumentation est réduit par la direction de tous les entretiens par le même intervieweur (mais parfois assisté d'un second). L'effet de sélection est probablement le biais pouvant le plus affecter la validité interne de la recherche. Pour y remédier, une attention plus particulière a été apportée à la méthode par choix raisonné, en constituant l'échantillon en groupe. Plus précisément, le syndicat des métallos a constitué les échantillons à l'aide de certains critères établis, et révisés ensemble. De plus, il a été précisé que l'effet de saturation a été rencontré lors de la conduite des entretiens.

Les questions ont été construites pour vérifier l'individualisme, mais également la propension au collectivisme. Cela vise à renforcer les résultats en examinant les différences et les explications rivales. Par le fait même, cela accroit la validité interne de la recherche.

3.4.4 Fiabilité

Thiétart et coll. (2003) définit l'évaluation de la fiabilité comme étant la possibilité pour d'autres chercheurs de répéter les mêmes opérations de recherche et de parvenir aux mêmes résultats. Ce présent chapitre tente de répondre adéquatement à cette question, soit de « porter une grande attention à la transmission d'informations d'ordre méthodologique » (Thiétart et coll. 2003, p.276) De plus, Miles et Huberman (1991) mentionnent l'importance d'accorder une attention particulière aux biais suivants : l'influence du site sur le chercheur et l'influence du chercheur sur le site. Pour réduire ces biais, nous détaillerons dans le chapitre Analyse des résultats, la logique et les modalités derrière la procédure de compilation des données.

3.4.5 Validité externe

« La validité externe d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. » (Thiétart et coll. 2003) Bien que l'échantillon soit petit, il demeure varié et hétérogène, afin de représenter le plus de travailleurs possibles. Aussi, bien que les travailleurs et délégués soient regroupés sous la même section locale du syndicat des métallos, ils sont actifs dans des domaines variés, soit l'aérospatiale, l'imprimerie et la métallurgie. Ainsi, les métiers ouvriers sont bien représentés, et les résultats de cette recherche pourraient se révéler pertinents pour comprendre cette population en général. Cependant, cette généralisation doit se faire avec prudence, la validité externe n'étant pas au cœur de cette recherche.

3.4.6 Précisions sur le déroulement des entrevues

Il est important de préciser la perception des sujets interrogés à l'égard du concept d'individualisme. Dans le contexte où les personnes rencontrées sont liées au syndicat, il faut prendre en considération que l'individualisme est plutôt contre-culture. Il faut donc ne pas se limiter au discours, et plutôt tenter de comprendre et cerner l'illustration de leur pensée, parfois paradoxale avec leurs paroles. La majorité d'entre eux semblaient accorder une portée

péjorative au concept d'individualisme, comme si cela était synonyme d'égoïsme, voir de narcissisme. Ainsi, tous ont dit ne pas être individualistes, que c'est plutôt les autres qui le sont, soit leurs collègues, leurs supérieurs, leurs enfants, leurs amis, etc. Cependant, lorsqu'ils donnaient des exemples de leur quotidien et qu'ils expliquaient leur perception, ils donnaient des exemples flagrants d'individualisme. Par exemple, une employée qui croit que l'individualisme est absent de son lieu de travail, a clairement dit :

J'avais pas envie d'aller m'excuser d'avoir demandé une rotation, parce que je trouvais que c'était moi ou les autres. Est-ce que je dois accepter d'être dans une situation qui me mine la santé parce que d'autres personnes ne veulent pas la vivre? Si j'ai la chance que ma requête soit acceptée.

Pourtant, aucune définition de l'individualisme ne leur était présentée. C'est uniquement leur définition propre de ce concept qui leur servait, et il semble que la majorité aient eu la même référence et interprétation à caractère péjoratif. Une explication potentielle de cette référence commune est probablement la pratique répandue de valoriser le travail d'équipe. Ils ne veulent pas avoir l'air d'avoir trahi le groupe ou de les abandonner, car ils justifiaient souvent le fait qu'ils aimaient être en groupe, travailler en équipe, être en famille. Ils donnaient la référence d'aider les autres et à partir du moment où ils aident leurs collègues, ils ne peuvent pas être individualistes. Pourtant, la visée derrière plusieurs de ces gestes est souvent à caractère individualiste, c'est à dire qu'ils aident les collègues dans l'objectif d'avoir un bonus, ou encore dans l'objectif d'avoir un horaire qui leur convient. Par ailleurs, pour chaque présentation d'extraits *ad verbatim*, les sujets seront présentés par leur numéro, suivi de la lettre de l'entreprise, s'ils sont Homme ou Femme, et finalement s'ils sont Représentant Syndical ou Employé. On pourra lire un extrait de la sorte : No 1, B, H, RS. Le prochain chapitre passera justement en revue les résultats détaillés de cette recherche, et les perceptions seront étudiées en profondeur.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Bien que la population rencontrée ait été détaillée dans la section précédente, il est important de préciser certains éléments de compréhension sur la nature des sujets. Les entreprises ont été présentées, de même que les individus en général. Cependant, les petits groupes d'individus n'ont pas encore été présentés, et constituent un facteur important dans la compréhension des résultats. Outre les caractéristiques et statistiques démographiques, certains travailleurs présentent des traits similaires, faisant en sorte qu'ils se réunissent en petits groupes. Il est connu que les jeunes vont se regrouper et les plus vieux aussi, cependant, d'autres groupes se forment et ont un impact.

Il s'agit de leur approche syndicale, c'est à dire que les critiques du syndicat se regrouperont tandis que les militants formeront un autre groupe. Certains groupes ethniques se formeront, mais dans toutes les entreprises de notre échantillon, ils ne constituent pas des groupes fermés, c'est à dire qu'ils auront une tendance naturelle à discuter, sans être exclusivement ensemble. D'autres auront tendance à se regrouper en fonction de leur statut de fumeur ou de non-fumeur. Ces groupes forment en quelque sorte des cellules identitaires au sein de l'entreprise. Ces cellules, combinées à la présence d'autres figures identitaires, telles que le syndicat et l'employeur, illustrent le changement identitaire passant maintenant à un nombre plus élevé de sphères identitaires. Cette précision ayant été expliquée, la perception des individus interrogés sera maintenant abordée sur différents thèmes. En effet, les données amassées durant les entrevues ont été compilées en fonction des thèmes suivants : individualisme, collectivisme, le rôle du syndicat et les relations de travail dans les groupes.

4.1 INDIVIDUALISME

Les questions sur les comportements individualistes touchent le niveau macro, c'est à dire dans la société, de même que le niveau micro, plus spécifiquement au niveau des individus dans l'entreprise. Les réactions et la façon de gérer ces situations seront ensuite abordées, autant pour les représentants syndicaux que pour les employés.

4.1.1 Société de plus en plus individualiste

Questionnés sur la propension à l'individualisme dans la société, tous affirment avoir remarqué cette tendance. Les sujets rencontrés avouent que l'individualisme appartient à leur génération, mais ils croient que les générations à venir le seront davantage. Les jeux vidéo, la télévision et Internet sont pointés du doigt : « La venue de l'électronique fait qu'on peut tout faire à partir d'Internet. On n'est plus obligé de sortir faire l'épicerie. Il n'y a plus beaucoup de contact humain. » (no 7 A EE H). Une autre personne interrogée abonde dans le même sens :

« Avant, nous autres, fallait nous crier après parce qu'on était dehors pour qu'on rentre en dedans, maintenant, faut crier après eux pour les faire sortir. Ils ne font pas de jeux ensemble, ils jouent seuls. Ils sont élevés de même. » (no 11 C RS H)

Une crainte se fait par conséquent ressentir pour la prochaine génération (soit la fin des Y et la suivante), car ils sentent que leurs enfants sont encore plus enclins à développer des comportements individualistes : « À la maison, on barre les portes à double tour. Je pense que c'est la génération qui s'en vient qui va surtout être comme ça. » no (8 A RS H) Certains justifient cette propension à l'individualisme par l'idéologie de la performance : « Il y a moins d'entraide. La société est basée sur la compétition, alors on a pas le choix de performer. C'est moins basé sur l'entraide. On essaie toujours de se promouvoir au détriment des autres. » (no 17 D EE H) Cela fait référence au concept du rêve américain, tel qu'étudié par Guest (1990).

D'autres justifieront plutôt l'individualisme pour la survie de la cellule familiale. Pour parvenir à répondre aux différents besoins de cette cellule, les gens établiront des priorités

différentes des autres. C'est ce que Dubar (2000) explique à propos du processus d'identification, passant par la cellule primaire, soit celle de la famille.

« Chaque personne pense à soi. Tu dois penser à ta famille et subvenir à leurs besoins. Alors c'est sûr que tu vas être plus individualiste que celui qui n'a pas d'enfants par exemple. Tu as des buts et tu veux les atteindre, alors tu deviens individualiste pour arriver à tes fins. Les valeurs ne sont pas les mêmes que tout le monde ni les priorités et ni les besoins non plus. » (no 15 D, EE, H)

Un représentant syndical abonde dans le même sens : « Le gagne-pain... ils travaillent pour leur famille, pour eux. » (no 8 A RS H) La famille, cellule primaire, devient alors la priorité dans la vie de l'individu. Le travail ne vient qu'en second lieu, en étant un instrument pour le bien-être du premier. L'individu s'identifie alors davantage à sa famille qu'à son milieu de travail.

Un individu répond cependant à la question dans le sens contraire, en expliquant que la société n'est pas individualiste, parce que tout le monde se compare et il ne faut surtout pas dévier de la masse.

« Non, les gens sont plus proches du voisin. La société demande de faire comme l'autre. On se compare et on ne veut pas être à part. Toi c'est toi. Ton ami l'a, mais il n'est pas plus heureux nécessairement. Il y a plus de burn-out, parce que tu regardes l'autre côté et t'es pas capable de l'avoir. » (no 9, A, RS, H)

Ce concept d'étiquetage est en lien avec la théorie de Becker, à propos des déviants et de la masse. Selon cet individu interrogé, les individus se préoccupent de se conformer à la masse davantage que le bien-être réel.

4.1.2 Individualisme dans l'entreprise

Suivant la question sur la propension de l'individualisme dans la société, les sujets ont été questionnés sur leur perception de l'individualisme dans l'entreprise où ils travaillent. Même si la majeure partie des répondants remarquaient une augmentation de l'individualisme dans la société, ils n'étaient pas tous nécessairement prêts à admettre que leur milieu de travail pouvait en être affecté. L'individualisme ayant été considéré comme croissant dans la société, il n'aurait pas été surprenant de constater une croissance dans le milieu de travail.

Pourtant, ils ont pour la majorité réussi à identifier des comportements individualistes dans leur entreprise. De plus, certains d'entre eux ont même donné des exemples personnels à caractère individualiste, tel qu'expliqué en début de chapitre. En fait, tel qu'étudié dans la revue de littérature, les comportements individualistes semblent être associés à des comportements anti-collectivistes, voir anti-syndicalistes. Or, il semble que les comportements individualistes soient manifestés par des individus satisfaits d'être syndiqués. La première explication consiste en un engagement calculé de la part des travailleurs à l'égard de leur syndicat, c'est à dire qu'ils demeurent syndiqués par peur de perdre des acquis, souvent pécuniaires. La deuxième explication va dans le même sens, c'est à dire que la vision des travailleurs est à caractère instrumental, c'est à dire qu'ils se servent du syndicat comme étant un instrument leur facilitant l'atteinte de leurs objectifs personnels. Le syndicat n'est qu'un outil parmi tant d'autres, qu'ils peuvent utiliser en fonction du besoin. Le syndicalisme devient individuel, c'est à dire que les employés apprécient l'idée d'être syndiqués, mais pour des motivations personnelles et individuelles et non pas pour l'approche collective. Voici des exemples concrets de situations recueillies en questionnant les sujets.

En demandant à un employé s'il appréciait l'idée d'être syndiqué, il a répondu être avantagé au niveau salarial et juge être mieux représenté en cas de conflit avec la direction. Le principe d'avoir des recours supplémentaires en cas d'abus semble intéressant. En questionnant davantage, cet employé a admis en avoir bénéficié car il s'est absenté sans préavis et sans aviser la direction, et ce, pour deux jours consécutifs. Il en a également bénéficié pour être arrivé en retard à quelques reprises. Les finalités semblent à priori basées sur un plan strictement individuel. Cependant, une autre situation vécue par cet employé vient davantage illustrer le caractère individualiste de ses comportements et de ses valeurs.

« Il y a eu la rotation, qui a créée beaucoup de mécontentement chez les personnes qui étaient là depuis longtemps et qui ne voulaient pas changer de poste. Ça a créé une méga friction qui a duré quelques mois. Et là encore. Mais moi j'étais content. J'en bénéficiais alors j'ai décidé de ne pas en faire de cas. Mais disons qu'une personne a décidé de ne pas me parler pendant 1 mois à cause de ça. Je trouvais que je n'avais pas d'excuses à faire, alors... Si la décision avait été acceptée en plus haut lieu et avait été mise en branle... je sais pas. On peut ne pas aimer ce qu'on fait, mais si c'est plus juste pour tout le monde. Mais là il y en a qui trouvent ça injuste. J'avais pas envie d'aller

m'excuser d'avoir demandé une rotation, parce que je trouvais que c'était moi ou les autres. Est-ce que je dois accepter d'être dans une situation qui me mine la santé parce que d'autres personnes ne veulent pas la vivre? Si j'ai la chance que ma requête soit acceptée. » (no 3 B EE F)

Cet employé n'est pourtant pas le seul à adopter des comportements individualistes, tout en embrassant l'idée d'être syndiqué. L'instrumentalité du syndicat, ou encore l'engagement calculé sont des phénomènes connus dans le monde syndical. Cependant, l'instrumentalité a ici une visée strictement individuelle et personnelle. La rotation n'a pas été instaurée dans une perspective collective, où tout le monde est égal et se partage la tâche la moins appréciée. Elle a plutôt été proposée par cet employé dans le but d'améliorer ses tâches et de se départir d'une tâche inintéressante. Ainsi, les principes d'égalité et de justice semblent oubliés par les membres lorsque questionnés sur leur appréciation de l'idée d'être syndiqué. C'est le cas par exemple de ces employés :

« Oui, moi je suis pour le syndicat à 100%. Maintenant ça va bien. Avant, avec les autres patrons, c'était plus compliqué. En ce moment, pourquoi j'apprécie d'être syndiqué, c'est pour le salaire. Ton salaire, ils ne joueront pas avec. Il y a aussi la sécurité d'emploi. » (no 6 EE F)

« Oui, mais ça dépend. Pour moi c'est bon, mais pour certains. ça m'a aidé. C'est bon pour certain mais pas pour ceux qui sont traine-pied. C'est pas bon, parce qu'il y en a qui profite de ça, et beaucoup. Mais on a pas le choix. Dans toutes les choses, il y a du bon et du mauvais. Mais pour moi le syndicat est bon. » (no 12 C EE H)

« Moi je trouve que ça peut créer une certaine sécurité d'emploi. En étant syndiqué, si tu ne fais pas de niaiseries, parce que là ils ne peuvent pas te protéger, mais si tu fais ta job réellement, pis que l'employeur veut te marcher dessus, il va avoir de la misère. C'est sûr qu'il y a des bons et des mauvais côtés à tout. » (no 13 C EE H)

Parmi les employés interrogés et cités, il est à noter qu'une femme fait partie du bassin. Parmi cette hétérogénéité au niveau du genre, de l'âge et de l'ancienneté, il a été surprenant de constater qu'aucune valeur altruiste, de justice ou d'égalité ne surgisse. Leur réponse était davantage axée sur leur situation personnelle et la protection de leurs acquis.

D'autres exemples d'individualisme ont été cités, surtout en lien avec l'organisation du travail, tel qu'illustré dans le cas précédent. Parmi les différents sujets rencontrés, certains sont appelés à travailler en équipe, tandis que d'autres auront plutôt un travail solitaire. Le travail en solo est considéré comme une source d'individualisme au travail, selon un représentant syndical : « Les gens sont chacun sur leur côté et font leur petite affaire. La plupart des postes ici sont en solitaire. Il n'y a pas vraiment de postes en équipe. Je pense que ça aide à créer l'individualisme justement. » (no 9 A RS H) Cependant, un autre représentant syndical apporte une nuance à ce propos : « Non, je dirais que ça va plus comment la personne pense. Si elle ne voit pas l'avancement à travailler en équipe, ça vaut pas la peine, ils travaillent pour eux-mêmes. » (no 13 C EE H) Le sentiment d'appartenance au groupe étant réduit, on peut déduire selon la théorie de Mead (1963) que l'individu n'a pas un soi complet. En assumant pas les attitudes du groupe social, l'individu ne s'identifie alors pas au groupe dans ses interactions.

Néanmoins, l'entraide est souvent de mise dans toutes les entreprises pour certaines pièces plus lourdes, pour des difficultés techniques rencontrées, ou encore pour des conflits d'horaire, par exemple les retards. Certains expliqueront que les individualistes auront tendance à ne pas aider les autres et à ne pas être productifs : « La société, est une société d'individualistes alors... Il y en a qui se donnent à fond, et d'autres, environs 10 à 15% qui sont très centrés sur eux-mêmes et qui en feront pas plus que ce qui est demandé. Ils n'aideront pas les autres. » (no 14 D EE H)

D'autres définiront plutôt les comportements individualistes comme étant une forme de compétition et d'opportunisme, plutôt que de viser l'entraide :

« Oui, il y en a qui veulent se prouver. À leurs yeux, ça va changer quelque chose. Mais finalement ça risque de détériorer ses relations de travail. L'individualisme est plus en grand nombre. La mondialisation a probablement rapport à cause de la compétition. L'ambiance n'est plus la même et les gens ont moins le goût de travailler en équipe. » (no 17 D EE H)

Le travailleur fait ici allusion au Nouveau Contrat, nécessitant une mobilité, telle qu'expliquée par Sainsaulieu (1977). En demandant plus de flexibilité aux employés, en les transférant d'un département à un autre, ils viennent qu'à perdre leur référence au groupe et à avoir que quelques bonnes relations sélectives, souvent avec le supérieur. Ils sont alors affectés à une équipe dans l'esprit de la quitter sous peu, ce qui ne les incite pas à travailler en équipe. Un peu plus tard au cours de l'entrevue, ce même répondant a clairement exprimé sa vision sur l'idée d'être syndiqué :

« C'est sûr qu'il y a des bons et des mauvais côtés. À quelque part, c'est moins bon parce que je sais que même si je fournis plus d'efforts à mon travail, je ne serai pas récompensé, par rapport à l'avancement. D'un autre côté ça me protège au niveau salaire, conditions et droits. » (no 17 D EE H)

Ce type d'exemple a été rencontré dans les entreprises où un plan de carrière et une ligne d'avancement sont clairement définis dans la convention collective. Ces individus tenteraient ainsi de contourner le système établi.

« Pour eux c'est eux et pour les autres, ils s'arrangeront comme on dit. Lui mérite une augmentation, mais les autres non. Si les autres perdent leur job, c'est pas grave, mais eux, c'est une autre histoire. En général, on en a quelques uns dans la gang qui pensent que sans eux autres, la compagnie ne fonctionnera pas. Ils ne comprennent pas qu'il y a une personne d'indispensable et que c'est une interdépendance. » (no 5 B RS H)

Le style de gestion prôné par l'individu, soit une gestion individuelle versus une gestion collective peut bien entendu influencer ce type de comportement. Par contre, le style adopté par l'entreprise peut également influencer ce genre de comportement. Si l'entreprise profite d'une telle demande pour contourner le système et aller de l'avant avec une stratégie antisyndicale, telle qu'étudiée par Kochan, ces comportements pourront éventuellement se répéter par d'autres individus désirant une ligne d'avancement autre que celle proposée par la convention collective. Dans un autre exemple, la même situation se répète :

« Hier, le gars dans la vingtaine est allé au bureau pour demander une augmentation et le gars lui a dit non, alors bye, il est parti. Normalement, ils ne sont pas supposés demander l'augmentation sans le syndicat, car il faut suivre la charte des salaires. Mais lui, il ne voulait pas. » (no 8 A RS H)

Comme mentionné plus tôt, en sachant que le syndicat ne peut pas offrir d'alternative à l'employé qui désire changer sa situation, celui-ci tentera alors de se procurer ce dont il a envie par lui-même. Dans ce cas-ci, l'employé avait comme option d'essayer de contourner le système et s'est vu refusé sa requête. Cela revient alors au principe d'entrepreneurs du soi, tel qu'expliqué par Gordon et Duguay in Furaker et Berglund (2003). Ce type de comportement est parfois encouragé par la direction dans certaines entreprises, et découragé dans d'autres. Pour certaines entreprises, ces comportements sont considérés comme hors-norme, tels les outsiders selon Becker (1985), tandis que pour d'autres, cela est acceptable. Dans les entreprises visitées, le respect de la convention collective est souvent priorisé par la direction et dans ces entreprises, la compétition est moins décriée par les travailleurs. Par contre, dans les entreprises où la direction ne respecte pas les clauses de la convention, un climat de compétition semble être installé et dénoncé par plusieurs. Ainsi, selon le style adopté et l'image dégagée par l'entreprise (Guest, 1987), il semble que l'adhésion aux pratiques syndicales ne soit pas nécessairement embrassée, au même titre que la gestion des ressources humaines ne l'a été. (Thornley et al. 1997)

Les détails sur le non-respect de la convention, des griefs rattachés et des motifs des deux parties (stratégies antisyndicales ou anti-patronales) seront abordés plus loin dans cette section, dans la catégorie relations de travail. Ainsi, une compétition est clairement présente dans cette entreprise, entre les divers départements :

« Les directeurs d'usine, des fois ils essaient de faire de la compétition entre nous autres. Ils font des feuilles de statistiques, de capacité des équipes, de jour, de nuit et de soir, pour savoir qui a la meilleure efficacité. C'est pas tout le monde dans les équipes non plus qui travaille ensemble, il y en a beaucoup qui travaillent pour eux autres. » (no 13 C EE H)

« En ce moment, on a un boni qui favorise une compétition entre les départements et ça c'est un problème qu'on a jamais réussi à comprendre pourquoi. Parce qu'il y a des départements qui en font plus que d'autres, mais chaque département touche à ce que l'autre a fait avant, c'est une chaîne. Alors on ne comprend pas pourquoi certains en ont plus que d'autres. Ça crée des situations de tension et de jalousie. » (no 9 A RS H)

« Bonne entraide, oui et non. Je pense qu'encore une fois c'est le problème du boni, entre départements, ils ne s'aideront pas. Les gens dans le même poste de travail, dans le même département ça va, mais aussitôt que tu traverses la ligne

ça devient compliqué. Si tu demandes à une personne de t'aider dans un autre département, elle se trouvera pénalisée parce qu'elle ne fera pas avancer son département. » (no 9 A RS H)

Dans ce climat de compétition apparaîtra également des comportements de délation, tel qu'exprimé par un travailleur : « C'est plus chacun pour soi. C'est plus de checker l'erreur de l'autre, c'est pas s'aider. » (no 12 C EE H) Non seulement les comportements de délation apparaîtront entre les travailleurs, affectant les relations de travail, des comportements dangereux sur le plan de la santé et sécurité émergent au profit de la production et de la compétitivité. Un employé impliqué dans le comité de santé et sécurité le déplore : « supposons santé et sécurité, faudrait qu'on soit plus ensemble, parce qu'il y en a qui font moins attention que d'autres. Certains sont plus axés sur la production, même si ce n'est pas sécuritaire. » (no 13 C EE H) Dans le même ordre d'idée, un autre employé impliqué dans la prévention des accidents déplore cette attitude.

« Je leur dis qu'ils ne peuvent pas mettre de gants en travaillant, parce que si le gant est pris, il ne peut pas déchirer, c'est ta main qui déchire. Je lui ai dit au gars, pis c'est un anglais et moi je parle français et il a dit : autorité. Je lui ai dit je m'en fous, même si j'ai pas d'autorité, car lui aussi c'est un chef d'équipe, mais il a pas le droit. Il m'a dit, oui mais toi, tu fumes en cachette. Je lui ai dit ça pas rapport. Ils me donneront un avertissement et c'est tout. Si je fume une cigarette, je ne te tuerai pas toi, je ne te couperai pas le bras. Il mélange les choses. À la quantité de fumée qu'il y a de toute façon, si je fume à 10 pieds de toi, tu ne t'en rendras même pas compte. » (no 12 C EE H)

Cette phrase peut paraître plutôt paradoxale venant d'un membre du comité de santé et sécurité militant pour sa cause. Ses actes semblent se catégoriser autrement que ceux de son collègue en question, ce qui aux premiers abords, est typiquement individualiste. Par contre, en questionnant davantage les sujets, il est apparu que les groupes fumeurs et non-fumeurs s'entendent plutôt mal, en général. Il ne s'agit par contre pas de deux catégories structurantes, mais plutôt une tendance qui se dessine entre les groupes de travailleurs. Cette question sera abordée un peu plus loin, dans la section des relations de travail. Il apparaît néanmoins évident que ces caractéristiques engendrent des cliques. Ce phénomène existe un peu partout et est a priori plutôt normal. Cependant, ces petits groupes jouent un rôle clé dans la propension à l'individualisme dans les milieux de travail.

Quelques employés et représentants syndicaux dénoncent en effet le manque d'unification entre les travailleurs et les cliques favorisant des rivalités. « La shop est divisée en plein de petits groupes. Ils se fréquentent, et parlent des autres. C'est des groupes de 3-4, alors c'est plus facile pour bavasser. Ils vont se plaindre, mais en petits groupes. La shop est pas unie. » (no 10 A EE H) Une des causes expliquant le phénomène des cliques outre les fumeurs et non-fumeurs serait le lien de parenté unissant les travailleurs. Plusieurs entreprises ont comme mentalité d'embaucher des membres et amis d'une famille employée. « Ça a tendance à créer des clans, c'est sûr. Certains individus sont plus renfermés, ils ne parleront pas à d'autres » (no 4 B EE H) Cependant, pour d'autres entreprises, ce phénomène de clans familiaux n'existe pas et le sentiment demeure :

« Juste que maintenant, ce n'est plus un sentiment d'appartenance envers l'employeur ou l'employé. Ça n'existe plus. Avant ça, t'étais fier de travailler et de faire ce que tu faisais. Maintenant, c'est de moins en moins. C'est des petits groupes. C'est difficile d'avoir tout le monde ensemble. » (no 11 C RS H)

En outre, il semble que le phénomène des *HotGroups* (Leavitt et Lippman-Blumen, 2000) soit plutôt absent de ce milieu de travail, et il semble surtout que ce phénomène ne soit pas apprécié du reste de la masse. Certains groupes sont peut-être très productifs, mais ce qui est principalement remarqué et ressenti par les témoignages, c'est l'absence du sentiment et de l'esprit de famille qui réunissait autrefois les travailleurs. Ces petits groupes viennent par conséquent nuire au climat général. Il faut par conséquent retenir que ces groupes ou encore ces sphères identitaires semblent complexifier l'identification à l'entreprise ou encore au syndicat. Les sphères d'appartenance gravitent à l'intérieur des systèmes plus lourds, voir plus bureaucratiques. Les gens créent leurs propres règles voyant que le système ne peut pas leur offrir d'alternative. À titre d'exemple, si le syndicat et l'employeur ne leur permet pas de fumer et les font sentir comme des *outsiders* (Becker, 1985), ils formeront un groupe d'*outsiders* où ils pourront s'identifier et accomplir leur soi (Mead, 1963).

Bien entendu, cela engendre comme conséquence la peur du manque de mobilisation de la part des membres en cas de conflit. « Quand ça va pas bien, au lieu de venir nous voir, ils critiquent entre eux. En bout de ligne, nous on suit ce qui est écrit dans la convention. » (no 14 D EE H) « Ça serait difficile que tout le monde suive s'il fallait partir en grève.

Certains disent que je suis trop syndicaliste. Que je revendique trop pour ce que j'ai. Mais c'est sûr que ça dépendrait des dossiers. » (no 16 D RS H) Un autre représentant syndical ayant beaucoup d'ancienneté constate au fil du temps le changement de perception devant un conflit :

« Les purs et durs comme avant, que ça se réglait à coup de grève chialent que dans le temps, ça se réglait pas de même. Mais quand tu leur demandes comment ils veulent régler ça, ils ne veulent pas non plus régler ça à coups de bâtons. Ils comprennent que si tu matraques ton boss, il va mettre la clé dans porte et s'en aller ailleurs. Il y a une différence entre ce qu'ils disent et ce qu'ils sont prêts à faire. De là à se tenir comme avant... tu ne pouvais pas perdre ce que tu n'avais pas. Tandis que là, les gars en ont beaucoup, ils font plus attention à ce qu'ils ont. C'est malheureux parce qu'ils pourraient avoir plus, mais peut-être qu'ils en ont juste assez. » (no 5 B RS H)

Ce représentant ne clame pourtant pas un retour aux confrontations féroces. Il semble plutôt constater la diminution de l'intérêt de militer en groupe pour une cause, par souci de perdre certains acquis et un certain confort. Cela est directement en lien avec l'idée proposée par Muckenberger et coll. , et la confirme.

Par ailleurs, aussitôt qu'une situation désavantage les employés et les choque, ils se retournent soudainement et critiquent le syndicat plutôt que de se rallier collectivement et tenter leur chance. Cette instabilité de l'engagement des membres envers le syndicat fait réagir les représentants syndicaux :

« On voit ça partout. Le mouvement syndical, je ne sais pas ce qu'il va falloir faire, mais faut que les gars comprennent que c'est eux autres premièrement. Moi là, je suis représentant syndical, le syndicat, c'est vous autres, tout le monde ensemble. Et ceux qui disent « TA maudite convention collective » Non, c'est notre maudite convention collective, on l'a négociée ensemble les boys. » (no 5 B RS H)

Le manque d'unification et de solidarité va encore plus loin. Deux situations structurantes se dessinent dans les relations de travail entre les membres. D'une part, il semble exister un conflit entre les nouveaux et les anciens employés. D'autre part, il semble exister un conflit entre les plus jeunes et les plus vieux (générations Y et boomers). Bien entendu, ces aspects touchant également les relations de travail, ils seront abordés succinctement dans la

perspective individualiste dans un premier temps, et ultérieurement dans la section touchant les relations de travail.

À propos des comportements individualistes observés dans leur environnement de travail, les plus jeunes accusent les baby-boomers d'être égocentriques. « Non, non, ça toujours été là parce que tu as la génération baby-boomers qui sont comme ça. Eux autres, ils sont vraiment du genre Ma personnalité, Mes poubelles, ils checkent les canettes dans les poubelles. » (no 8 A RS H) Du côté des plus vieux, les plus jeunes sont pointés du doigt pour leur côté « nombriliste » :

« Oui, surtout dans la génération Y. Ils ne se rendent pas compte de ce qu'ils ont hérité. Ils n'ont pas de responsabilités alors ils vont moins se battre contre les injustices. Mais sinon, ceux qui sont aussi bien placé, ils en veulent plus. S'ils veulent quelque chose au détriment des autres, ils vont faire ce qu'ils ont à faire. » (no 16 D RS H)

Ainsi, ils se renvoient la balle en s'accusant les uns et les autres d'être responsables du manque de solidarité. Cette dualité n'est pourtant pas seule. Celle entre les anciens et les nouveaux semble encore plus remarquée et ressentie par les membres. Les accusations ne viendront pas ici nécessairement de la partie opposée. Certains anciens déplorent l'attitude de leurs collègues ayant autant d'ancienneté, tout comme les nouveaux critiqueront également les récemment embauchés.

« C'est sûr que l'individualisme se reflète dans l'entreprise. Comme par exemple, il y a des mises à pied en ce moment et il y en a qui font quand même des heures supplémentaires. Ils ne sont pas solidaires. Ce sont plus des anciens. Les vieux ne se font pas couper, alors ils s'en foutent. » (no 15 D EE H)

Du côté des plus jeunes, la principale critique concerne leur manque de souci pour l'entreprise et ses biens. « Il garochait le stock et il cassait des balais. Pas du gros stock, mais c'est du matériel quand même. Un bon petit travaillant, belle attitude, mais un côté je-m'en-foutisme qui ne faisait pas sa vie ici. » (no 11 C RS H) D'ailleurs, selon les différents propos recueillis, le taux de roulement semble assez élevé pour la majorité des entreprises visitées. Cependant, ce taux de roulement est caractérisé par le départ constant des individus nouvellement embauchés. Un écart se creuse ainsi dans l'échelle de l'ancienneté, car la

majorité des employés ont soit beaucoup d'ancienneté ou très peu. Le questionnement de Mme Carboneau (2008) à l'égard du principe de l'ancienneté semble donc justifié dans la mesure où elle crée une discrimination et favorise un écart entre les deux groupes. Cela est également en lien avec le texte de Gauthier sur les changements du cadre juridique. Peu de membres se situent dans l'intervalle médian. Par conséquent, les employeurs tentent différentes stratégies pour attirer de la main d'œuvre et la garder en poste.

« L'employeur détourne la convention en offrant des plus hauts salaires à tous les gens qu'il engage. La preuve en partant, c'est que sur 15 nouveaux travailleurs, 10 n'ont pas le même salaire. La convention stipule qu'il doit y avoir un salaire d'embauche, égale pour tout le monde en commençant, et là l'employeur va à l'encontre de tout ça. C'est une autre source de conflits entre les nouveaux et les anciens. Les anciens se disent : on a monté les échelons pour se rendre où on s'est rendu et ces gens là rentrent par la porte en avant. En tout cas, moi je le vis, parce que je trouve ça dommage. » (no 9 A RS H)

« Et ouvrir la convention collective avant le temps, ça va faire brasser les employés. Le salaire d'embauche n'est pas assez élevé, alors l'employeur choisit le salaire. Mais les anciens méritent aussi une augmentation, pas juste les nouveaux. » (no 10 A EE H)

Le système d'ancienneté est facilement discutable, bien que généralement accepté par tous. Les gens ne voient tout simplement pas quel système pourrait bien remplacer celui de l'ancienneté. Le fait est qu'il est apprécié en ce sens que cela contre l'arbitraire patronal. D'autre part, cela crée une discrimination entre les nouveaux et les anciens, car les nouveaux se trouvent parfois grandement pénalisés par rapport aux anciens. En plus du manque d'équité, c'est souvent les nouveaux et les plus jeunes qui ont besoin des horaires de jour souvent prisés, pour concilier avec la garderie.

Cependant, il faut surtout mettre l'accent qu'il apparaît dans le discours des sujets, une portée individualiste et une finalité personnelle. Les deux entreprises qui voient la direction offrir des salaires supérieurs aux nouveaux embauchés sont visées par un grief, le syndicat clamant un non-respect de la convention. Cela correspond aux valeurs collectivistes et syndicales d'autrefois, où l'égalité et la justice étaient recherchées. Tel qu'étudié plus tôt par Boivin et Guilbeault (1989), le mécontentement lié à la rémunération était autrefois le même pour tous, c'est à dire le sentiment d'être exploité en ayant un mince salaire pour un travail

physique très exigeant, avec des conditions de travail parfois dangereuses. Aujourd'hui, l'objectif de la lutte pour une meilleure rémunération touche davantage l'amélioration de son sort pour aspirer à un niveau de vie supérieur. Ce niveau de vie concerne alors chacun des individus, ayant une situation différente : le transport pour se rendre au travail, le conjoint qui travaille ou pas, la présence d'enfants, etc. Les besoins et les désirs de chacun sont alors la source du mécontentement : si le collègue a un niveau de vie supérieur, alors l'autre aussi veut ce niveau.

Cependant, est-ce que la protection des anciens au détriment des nouveaux est un système appuyé sur des valeurs collectives? Aux premiers abords, la lutte se fait tout de même en groupe, via le syndicat. Cependant, cette lutte se fait en groupe parce que l'individu qui vit cette frustration et qui désire lui aussi aspirer à ce niveau n'est pas seul et partage le même objectif que d'autres. (Boivin et Guilbeault, 1989, Doise, 1978, Mead, 1963) Le retrait d'avantages à certains peut alors contribuer à forger une représentation particulière du syndicat. Devant ce retrait, l'individu pourrait alors apprécier son syndicat, mais pour son instrumentalité et les avantages personnels qu'il lui procure. Le syndicalisme devient individuel.

De plus, dans la plupart des entreprises sollicitées, quiconque voulant faire partie de l'exécutif syndical doit avoir cumulé un minimum d'ancienneté dans l'entreprise. Le service étant assuré par les anciens et principalement axé sur la protection des anciens, quelques membres croient qu'il est légitime de se demander à quel point ce système est juste.

« Il y a certains avantages et certains inconvénients. Moi, ça m'aide pour mes vacances. Alors, c'est un bon système en général. Moi, ça m'avantage et je vois pas comment on pourrait améliorer le système pour que ça avantage tout le monde. Le but serait que tout le monde soit avantagé, pas juste quelques uns. » (no 15 D EE H)

Les finalités semblent encore une fois portées sur l'individu plutôt que sur la collectivité, et la collectivité entière. Dans le même ordre d'idées, le taux de participation aux assemblées semble être directement proportionnel à l'impact sur les individus, c'est à dire que les

membres se présentent seulement lorsqu'ils se sentent personnellement concernés. Selon un représentant syndical : « La moyenne est entre 20 et 40 personnes. Au normatif, il y a toujours moins de monde, le monde s'en balance. Sauf ce qui touche leur poche, le monétaire, le ¾ de la shop sont là et écoutent » (no 8 A RS H) Du côté des employés, ils admettent avoir d'autres priorités lorsqu'ils ne sont pas directement concernés :

« Non, je vis trop loin. Si c'est ici, et c'est pour le contrat de la convention collective, je vais être là. » (no 15 D EE H)

« Oui, quand il s'agit de la convention, il y a toujours beaucoup de monde. Quand c'est d'autres réunions, pour autre chose, je n'y vais pas. Moi j'y vais seulement que pour la convention, parce que tu vis avec pour 4-5 ans. » (no 6 A EE F)

« Oui, pas toutes, mais lorsque ça me concerne : oui. Je m'implique au minimum. » (no 17 D EE H)

Par contre, en questionnant un individu sur sa participation aux assemblées, il a répondu préférer dorénavant carrément s'abstenir. Dans ce cas-ci, il a milité avec le syndicat pour améliorer les conditions de travail, mais en vain. N'ayant pas eu le succès escompté, il a décidé de ne plus s'investir dans la lutte collective.

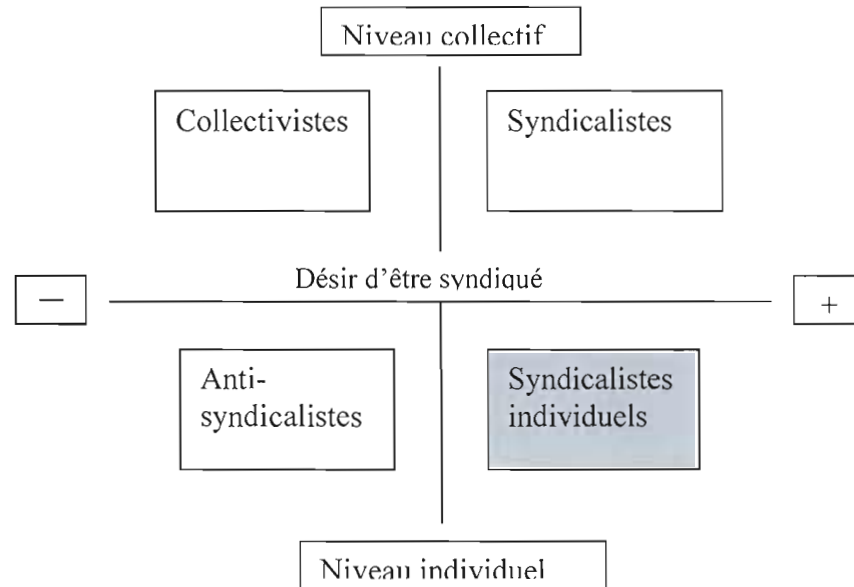
« C'est pour ça que je m'étais impliqué, mais j'ai tellement vu d'affaires et j'ai tellement consacré d'énergie dans cette cause là, que maintenant, je m'occupe juste de mes droits personnels. Je voulais sauver tout le monde avant. Maintenant je mets l'énergie à la bonne place. » (no 15 D EE H)

Selon la perception des représentants syndicaux, l'anti-syndicalisme et l'individualisme sont néanmoins des caractéristiques rencontrées chez une même personne. En effet, certains représentants et travailleurs avouent côtoyer des collègues caractérisés ainsi. Cependant, aucun sujet rencontré n'a déclaré être anti-syndicaliste. Pourtant, ils semblent bien exister selon un représentant : « Il veut rien savoir du syndicat carrément lui. Il ne viendra pas te parler si tu es délégué syndical. Tu vas le savoir d'un autre. » (no 5 B RS H)

Finalement, un représentant syndical déclare que certains membres de groupes ethnoculturels sont parfois anti-syndicalistes, tandis que d'autres sont strictement

individualistes. La notion de cliques et de culture semble influencer leur propension à embrasser l'idéologie syndicale et/ou collective.

À la lumière de ces différentes situations, différents groupes d'individus peuvent être dégagés.



La propension de l'individualisme semble donc vouloir faire émerger ce groupe dit Syndicalistes individuels, qui sont heureux d'être syndiqués, mais tout simplement parce que cela leur rapporte des avantages personnels, sans égard aux autres. Deux représentants syndicaux semblent d'ailleurs définir ces individus :

« Eux autres, tant qu'il y en a pour eux autres, ça va, mais ils vont checker ce que les autres font, pour s'assurer qu'eux aussi l'aient. Ça va toujours revenir à eux autres. » (no 11 C RS H)

« C'est parce que les gens aussi, savent que certaines affaires ont été faites, accordées ou données, c'est certain que ces gens là, quand arrive leur tour, ils se souviennent que telle personne a eu telle affaire et eux aussi y ont droit. Il y a de l'individualisme oui, mais il y a aussi du collectivisme, parce qu'on se sert de ce que l'individualiste a eu pour essayer de l'avoir collectivement. Mais encore là, c'est la personne en second lieu qui l'a, c'est pas en travaillant collectivement qu'on l'a. » (no 9 A RS H)

En somme, seulement deux personnes semblent avoir clairement identifié l'émergence de ce groupe. Pour la plupart des autres sujets rencontrés, l'individualisme est un obstacle principalement lorsque l'entreprise vit des problèmes et qu'il y a un processus de changement. L'individualisme est ressenti, mais ils n'ont pas l'impression d'en être affectés. Pourtant, il semble évident que la majorité des propos recueillis avaient une portée strictement individuelle, sans égard à leurs collègues ou aux autres employés. Dans la prochaine section, une présentation des réactions et des stratégies syndicales face à l'individualisme sera étudiée.

4.2 RÉACTIONS FACE À L'INDIVIDUALISME

Après avoir questionné les sujets sur leur appréciation de l'idée d'être syndiqué et sur les comportements individualistes observés dans leur environnement de travail, ils ont été questionnés au niveau de leurs réactions devant des comportements individualistes. L'objectif étant de connaître leurs stratégies, leurs outils ou leurs interventions lorsque confrontés à de tels comportements. Plusieurs n'ont pas été en mesure de répondre à cette question, se sentant souvent démunis. Un représentant syndical l'exprime bien :

« Je ne sais pas quoi te répondre. On sait qu'ils sont individualistes. On ne peut pas rentrer dans le tas, car on ne veut pas renforcer la chose. Sauf qu'on essaie de ne pas généraliser l'individualisme. On essaie de donner des petites tapes sur l'épaule et expliquer que le monde est là pour t'aider. Mais à part de ça, c'est difficile à gérer. C'est souvent des vieux de la vieille, si tu passes par dessus eux autres, ils ne le prennent pas. Déjà qu'un gars de 12 ans de travail ici soit v-p syndical, ça passe pas trop. Même si ça fait depuis 2000. » (no 8 A RS H)

Ils sentent en fait qu'ils sont coincés dans leur rôle. Autant ils souhaitent une relation de partenariat, mais qu'en même temps, ils ne veulent pas être trop près de la direction, question d'avoir quand même des armes pour négocier. Parallèlement, ils veulent intervenir auprès des individus, mais leur rôle est de représenter une collectivité, et non pas une unité. Cela revient au concept des firmes collectivistes avec une philosophie unitariste, tel qu'étudié par Bacon et Storey (1993). Certains accusent la partie patronale, en expliquant que c'est à l'employeur de sévir à l'égard des individus qui ne veulent pas travailler en équipe, qui accumulent les retards et qui refusent de respecter les consignes de sécurité.

« Ici, c'est toléré. Le superviseur a beaucoup de monde à sa charge, alors il nous demande de régler ça entre nous autres. C'est vu, mais c'est toléré. Dans d'autres compagnies syndiquées, ce n'était pas toléré. Il n'y avait pas de laisser aller. Ça me dérange, mais ça m'arrive des fois aussi. » (no 14 D EE H)

Les entreprises sollicitées ont comme structure hiérarchique des postes ouvriers, des postes de chef d'équipe et un ou deux contremaîtres. Cependant, les deux premières catégories sont syndiquées et cela semble parfois poser problème. Les chefs d'équipe n'ayant aucune figure d'autorité, les contremaîtres ne réussissent pas à couvrir tout le plancher pour exercer une discipline. Ainsi, l'organisation du travail, la structure hiérarchique et la gestion disciplinaire semble être une cause de l'individualisme dans l'entreprise, et plusieurs se sentent démunis

croyant que cet aspect doit être couvert uniquement par l'employeur. Cependant, en questionnant davantage sur les comportements individualistes, par exemple au niveau de leur impact sur la mobilisation syndicale, la plupart des représentants syndicaux et deux travailleurs ont dit intervenir auprès des personnes concernées.

« J'ai entendu du monde chialer parce que le salaire d'un poste augmentait, et le syndicat empêchait le tout. Je suis allé les voir directement et je leur ai dit, il faut respecter la convention, c'est toi aussi qui l'a signé il y a 1 an. Il faut respecter le contrat. » (no 10 A EE H)

« Oui je vais essayer de leur parler, et je ne sais pas comment ça se fait, mais j'ai le tour avec eux autres. Je les taquine, je vais toujours les aider et finalement, je ne le ressens pas bcp, parce qu'ils m'en donnent pareil. Je ne suis pas capable d'expliquer comment, mais ça marche. Ça prend du charisme, des convictions et de la patience. » (no 11 C RS H)

« Oui, il y en a beaucoup des gens et même ils disent que c'est le syndicat qui mène la shop. Ça je me suis fait dire ça il y a 3 ou 4 ans, mais c'est parce que le problème, c'est la question de tout à l'heure, savoir s'il y a des individualistes, des gens qui en profitent pour aller chercher des affaires. Quand on le sait, on réagit. On rencontre ces gens-là et on leur dit écoute, la convention c'est ça. C'est écrit noir sur blanc. Si tu veux aller voir le boss, tu vas peut-être l'avoir, mais dis-toi que tes collègues vont peut-être l'avoir eux-autres aussi. C'est certain que si tu vas voir l'employeur et que tu leur dis : regardes, tu as donné ça aux autres, je travaille dans le même département que lui, dans la même situation que lui, alors j'ai le droit de l'avoir aussi. Alors qu'est-ce qu'il fait l'employeur, il retire le tout aux personnes. Et là on se fait traiter de manipulateurs, de syndicat qui mène la shop. Mais regarde, moi je dois faire respecter ce qui est écrit dans la convention. That's it. Si tu vas chercher autre chose qui n'est pas écrit, bravo. » (no 9 A RS H)

Le dialogue entre les individus ayant des comportements individualistes et les représentants syndicaux n'est donc pas toujours facile. Il semble également que ce soit la seule intervention à ce niveau. Le choc des générations semble également poser problème dans leurs interventions. Les besoins des jeunes travailleurs semblent incompréhensibles aux yeux de ce représentant syndical cumulant une grande ancienneté :

« Va falloir que le syndicat s'ajuste aux nouvelles générations. Parce que les générations des vieux de 30 ans de service, qui ont vécu justement que c'est papa qui les a fait rentrer à shop, ils sont rentrés en famille de père en fils, eux autres ils ont connu le temps syndical, comment c'était de travailler et de se battre pour avoir quelque chose. Pis aujourd'hui, je pense que les jeunes rentrent et ils ont tout cuit dans le bec. Ils ont tout de suite ce que les prédécesseurs ont

été cherché. Fack eux autres, ils rentrent aujourd'hui et bof, ça donne rien de me battre. Pis quand tu veux faire quelque chose, ben tout de suite c'est le syndicat qui est la bête noire. Pis les jeunes, regarde, je les vois rentrer tout de suite et je les vois sortir tout de suite. J'ai eu un gars que ça faisait 2 ans qu'il travaillait ici. Il a eu une job à 19\$/h et pour vous autres c'est peut-être pas des gros salaires, mais pour nous autres... alors il a 18 ans, et il a réussi à perdre sa job, rien que parce qu'il ne rentrait pas travailler. » (no 9, A RS H)

Encore une fois, cela corrobore avec la théorie proposée par Muckenberger (in Thornley et al. 1997). Aucune autre stratégie n'a été rapportée, et très peu ont été proposées.

Néanmoins, il apparaissait dans la revue de littérature que la qualité de l'image du syndicat a un impact dans les relations de travail (Guest, 1987). Les sujets ont par conséquent été questionnés sur leur vision des relations publiques et de leur syndicat. Selon leurs dires, un travail de relations publiques pourrait être effectué afin de sensibiliser les membres à ce qui est fait dans les différentes entreprises et renforcer le lien entre les entreprises d'une même section locale et avec les autres sections. Les relations publiques pourraient également servir à promouvoir les bons gestes dans les médias, afin de briser l'image ternie des syndicats. De plus, cela rappellerait aux gens l'histoire des syndicats, ce qu'ils ont fait, ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire. Ainsi, pour assurer une qualité de l'image, les relations publiques serviraient autant les membres à l'interne que le public et la société en général. Cependant, ce travail de communication touche inévitablement l'échange d'information à l'interne. Pour transmettre l'histoire du syndicat aux nouveaux membres et les mobiliser, encore faut-il utiliser des médiums intéressants et accrocheurs. À ce niveau, les représentants syndicaux semblent réfléchir à de nouvelles stratégies, voyant l'intérêt du côté des membres. Questionnés sur les modes de communications, les membres affirment lire le journal des métallos et apprécier la diffusion d'information via ce feuillet. « Quand on reçoit le journal, on voit qu'ils font des efforts un peu partout, c'est apprécié. » (no 3 B EE F) Or, le dosage d'information n'est pas toujours évident pour les représentants syndicaux, car en période plus creuse, ils ne peuvent pas se permettre de donner certains détails. Pour donner un exemple concret, un représentant syndical est intervenu dans un dossier et plusieurs individus dans l'entreprise sont au courant de l'existence du dossier.

Par contre, le syndicat n'en parle pas car il doit respecter certaines clauses de confidentialité :

« On ne peut pas mettre grand chose (dans le journal) et là ce matin j'entends ça que le syndicat fait rien. Je suis allé voir l'individu et je lui ai dit : écoute mon ami, oui on a quelque chose de fait, on a même un grief qui s'en va en arbitrage là dessus, sur ce fait-là. «Comment ça se fait qu'on entend jamais parler de rien?» C'est parce que regarde, si tu t'impliquais plus au niveau syndical, tu comprendrais peut-être, parce que c'est ça qui est le problème. » (no 9 A RS H)

Les représentants sont ainsi choqués, car plusieurs actions sont entreprises, mais passées sous silence pour des raisons légales, ou encore ignorées de tous, par manque de présentéisme aux assemblées générales. Certaines informations ne devant être communiquées qu'en assemblée, les représentants ont de la difficulté à informer leurs membres a posteriori. En essayant de trouver des alternatives, comme par exemple le procès-verbal, les représentants syndicaux ont peur de se nuire en encourageant l'absentéisme.

« Nous autres, on a pas de procès-verbal, et c'est ça l'affaire, le problème c'est que ça va inciter les gens à ne pas venir plus. Parce qu'on avait déjà parlé de ça, on avait même déjà parlé de mettre le procès-verbal sur notre site Internet. On s'est dit que si les gens ne peuvent pas se déplacer, au moins ils peuvent le lire. C'est l'argumentation qui avait été emmenée. Si on commence à trop mettre d'information, on va encore plus inciter les gens à ne pas venir. Oui le système Internet c'est très bon, mais je ne pense pas que de donner l'information aux membres par écrit, c'est que ça va les rendre paresseux. La même affaire qu'il arrive aux assemblées générales, si j'ai 50% qui viennent, l'autre 50% veut l'information. Moi je dis aux membres, si vous voulez la donner l'information, donnez-la, mais vous n'encouragerez jamais personne à participer si vous leur donner les nouvelles. C'est un peu d'être égoïste et de leur dire t'es pas venu, sèche. C'est peut-être pas la bonne méthode à prendre. » (no 9 A RS H)

Chose certaine, l'intervention syndicale en regard des comportements individualistes demeure ambiguë. Si certains prônent la confrontation et le dialogue, d'autres privilégient le retrait. Au niveau de l'échange d'information, les médiums sont également source de débat, les objectifs étant parfois opposés. Les gens se sentent concernés et sont intéressés par l'information, mais pas de là à se déplacer en assemblée pour une heure. Le syndicat veut quant à lui informer ses membres et les mobiliser, mais sans trop changer leur système de diffusion d'information. De plus, certains ont soulevé le problème de la barrière linguistique. L'unilinguisme de certains membres peut parfois compliquer l'échange d'information, peu

importe le médium utilisé. Il devient alors plus complexe d'effectuer un réel travail au niveau de la qualité de l'image et il en va de même pour la recherche de stratégies d'intervention. En somme, ce clivage décrit par Dubar (2000) entre les diverses opinions politiques, l'individualisation des croyances, la mobilité et la diversification ethnoculturelle est clairement ressenti par les travailleurs et par les délégués syndicaux. De surcroît, ce clivage semble renforcer la position de chacun et l'identité de chacun, de par les étiquettes que l'on attribue aux autres (Becker), mais également de par la différenciation comme étape vers l'identité individuelle (Dubar 2000 et Sainsaulieu 1977). Autrement dit, les délégués accusent les autres d'être individualistes et attribuent cette étiquette confirmant un clivage, et en plus, ils renforcent leur position en disant qu'il faut être typiquement individualiste pour agir de la sorte. Ils se considèrent, à l'opposée, comme étant collectivistes et continuent d'agir pour conserver cette identité, cette étiquette et ainsi entretiennent ce clivage. À la lumière de ces faits, peut-on alors dire que certains délégués agissent comme entrepreneurs de morale, tel que définit par Becker (1985)?

4.3 COLLECTIVISME

Si certains discours ont surtout été à saveur individualiste, d'autres ont plutôt été à tendance collectiviste. Pour plusieurs, l'idée d'être syndiqué leur plait car ils se sentent non seulement protégés, mais ils sentent qu'ils prennent part à une grande organisation : « Un syndicat puissant. Oui, je suis content. C'est l'fun, la semaine passée, je suis allé voir un oncle de mes amis et on a parlé de ça. Lui aussi est avec les métallos. Ça crée des liens, c'est comme une famille. Moi j'aime ça. ». (no 4 B EE H)

Aussi, lorsque questionnés sur leur vision du rôle du syndicat, un répondant a fourni une réponse s'inscrivant dans une perspective collectiviste et altruiste. La perception des répondants à l'égard du rôle du syndicat sera étudiée dans la prochaine section plus en détail. Néanmoins, voici un bref aperçu d'un discours collectiviste à ce sujet :

« Oui, mais je trouve qu'ils vont chercher des shops qui sont bien payées. On s'entend que les cotisations sont plus grosses chez une usine où tu gagnes 20\$/h.

Je pense que le rôle du syndicat est d'améliorer les conditions de travail dans la mesure du possible, que ce soit pour les hommes, les femmes, les immigrants. Il faut éviter les abus et ces gens là sont moins bien représentés. » (no 7 A EE H)

« Au niveau de la société, c'est important l'égalité. On devrait pousser plus pour ceux qui ont moins. Je parle mondialement, la Chine a de la difficulté. Ça serait bien de les aider aussi, de pousser les choses pour une égalité partout. Ça ne se fait pas du jour au lendemain, mais ce serait bien. » (no 7 A EE H)

Ainsi, selon ce travailleur, les gens qui ont le plus besoin de soutien sont souvent ceux étant le moins en mesure de livrer ce type de bataille, par manque de moyens, de force, de nombre, etc. Selon lui, la réelle lutte se situe à ce niveau, et non pas dans les usines rémunérées bien au-delà du salaire minimum. Cela vient, encore une fois, influencer sur la perception de l'image de qualité du syndicat. (Guest, 1987)

Dans le cadre de l'entrevue, les travailleurs ont été invités à donner leur avis sur l'image médiatique du syndicalisme, c'est à dire la perception générale voulant que les syndicats freinent l'innovation et la modernisation.

« Il n'y a pas de situation parfaite, c'est sûr. Mais ici, on est dans le privé, c'est pas comme le public. C'est facile pour les cols bleus de faire une grève et d'obtenir ce qu'ils veulent. La municipalité ou le gouvernement, ils ne font pas faillite. Ici, il faut faire la part des choses. Parfois l'employeur peut exagérer, mais en gros, ici on est bien. Il y a pire, mais il y a mieux. On comprend la situation et on est bien. » (no 7 A EE H)

« Si ça va pas bien, c'est pas à cause du syndicat. C'est pas un bâton dans les roues. La convention, on la signe ensemble, le syndicat ne nuit pas. Le problème est bien plus parce qu'il n'y a pas de dialogue entre l'employeur et les employés. Le syndicat est nécessaire pour ce dialogue. Je ne suis pas le genre à aller dire ça marche pas. J'ai entendu du monde chialer parce que le salaire d'un poste augmentait, et le syndicat empêchait le tout. Je suis allé les voir directement et je leur ai dit, il faut respecter la convention, c'est toi aussi qui l'a signé il y a 1 an. Il faut respecter le contrat. » (no 10 A EE H)

La plupart des répondants ont par ailleurs expliqué la nuance entre la réalité du secteur public versus celle du privé. Aussi, les médias cherchent seulement que des nouvelles à sensation, ne présentant que les conflits entre les deux parties.

« Ce qu'il y a dans les médias, c'est les conflits de travail. Dans 96% des cas, il n'y a pas de grève. Alors, c'est une preuve que tu veux que ça fonctionne. Les médias prennent juste exemple sur les conflits, alors ça projette une mauvaise image. Les syndicats publics, ils ont plus de moyens, alors ils prennent de grands moyens. Ils ont le pire employeur. J'aime pas les cols bleus, ils salissent l'image. On entend plus parler du 4% que le reste qui est bon. » (no 16 D RS H)

Certains membres et représentants ont admis que cette image médiatique ne fait pas que nuire au syndicat. Les entreprises seraient elles aussi victimes par moment de cette couverture sensationnaliste. Par contre, d'autres représentants croient que les entreprises sont au contraire favorisées par cette image médiatique. Un représentant syndical se montre plutôt nuancé et admet que le syndicat joue le même jeu que l'employeur :

« Je pourrais dire que 50% c'est faux, et 50% c'est vrai. Je le vois même ici, que des fois, le syndicat met de la marde dans fan. C'est des moyens de pression. Quand l'employeur décide une semaine de sévir et il donne des avis disciplinaires de tout bord, tout côté, pour des affaires niaiseuses, ben nous autres on est pareil. On a des moyens de pression, on prend la CSST, on les met dans le dossier et on y va à planche, on fait venir les inspecteurs, on fait des griefs, on conteste toutes sortes d'affaires, c'est du donnant-donnant. C'est du collectif. » (no 9 A RS H)

L'image véhiculée sur le syndicalisme est définitivement partagée entre les membres et représentants syndicaux. Il a aussi été intéressant de constater que quelques discours s'inscrivent dans une perspective collectiviste et altruiste, sans positionner leur situation à l'avant-plan. Ces discours s'inscrivent dans la plus pure signification du rôle syndical. Il était alors intéressant de continuer à creuser la question, en tentant de connaître la perception des travailleurs sur le rôle et le mandat du syndicat. Cette question sera abordée dans la prochaine section.

4.4 RÔLE SYNDICAT & MANDAT

Cette section aborde le bloc de questions en lien avec les besoins des travailleurs et leur perception du rôle et du mandat du syndicat. Plus spécifiquement, les sujets ont été questionnés à savoir pourquoi ils ont besoin d'être syndiqués, quel rôle joue le syndicat dans l'entreprise selon eux, et comment se déroulent les interventions syndicales avec les membres et avec l'employeur. Concernant le rôle du syndicat dans l'entreprise, trois niveaux peuvent être dégagés dans les réponses des sujets :

- Certains croient qu'il s'agit de défendre les « pommes pourries ».
- D'autres croient qu'il s'agit de protéger les acquis et éviter les abus.
- D'autres croient qu'il s'agit de protéger les acquis, éviter les abus et continuer de se battre pour améliorer les conditions de travail, obtenir une équité salariale, améliorer l'organisation du travail et aider les « laissés pour compte ». Ce troisième niveau vise l'amélioration continue.

Les niveaux ont été divisés et établis au nombre de trois en fonction des critères de codification des réponses. Le premier niveau constitue la défense des employés considérés comme déviants au sens de Becker (1985). Si pour certains le rôle du syndicat se limite à la défense de ces individus, pour d'autres, il s'agit de protéger les acquis de la collectivité. On passe alors à un plus grand nombre d'individus touchés, et l'intervention demeure au stade de la « guérison ». Au niveau supérieur, c'est uniquement la collectivité qui est considérée, en la protégeant, mais également en faisant de la prévention pour d'éventuels abus et en cherchant des remèdes avant que les maux apparaissent. C'est un stade *mieux vaut prévenir que guérir*.

Aussitôt la question posée, certains répondants ont pris le soin de distinguer le rôle entre les syndicats publics et privés. Pour plusieurs d'entre eux, la réalité syndicale est complètement différente entre ces deux mondes, le public pouvant plus facilement négocier et gagner des avantages. Au niveau du privé, la faillite est envisageable, si ce n'est pas le départ de l'entreprise pour un autre pays où la main d'œuvre est moins onéreuse. Cela pourrait expliquer pourquoi la majorité des sujets ont exprimé une réponse se classant dans le deuxième niveau, c'est à dire la conservation du statut quo.

Niveau 1

Ce premier niveau pourrait être défini comme étant la défense des employés perçus comme déviants, mais dans un sens péjoratif. Lorsque questionnés sur leur perception du rôle du syndicat, plusieurs ont répondu que les énergies étaient surtout consacrées à la défense des employés déviants. Les réponses présentées ci-dessous incluent des sujets membres et représentants syndicaux.

« Des fois tu vois des gens qui font des choses vraiment répréhensibles, mais parce qu'ils sont syndiqués... c'est comme ça partout. Il y a des gens qui sont bien protégés et qui en profitent, et d'autres se donnent plus. » (no 3 B EE F)

« Je ne m'en suis jamais servi, mais je le défends. Ça aide à la sécurité d'emploi, à ne pas être des yoyos pour le boss. C'est une assurance. Je n'ai jamais eu de retard, d'absence, de troubles. Certains ne seraient plus ici depuis longtemps sans le syndicat. Mais ici, justement, avoir un contremaître, ça aiderait. Les chefs d'équipe sont syndiqués, ils n'ont aucune autorité. Ce serait peut-être plus difficile avec le syndicat, à cause de sanctions. Il y a beaucoup de pommes pourries, elles sont de plus en plus nombreuses. Elles restent à cause de la négligence de l'employeur à sévir. Mais ils veulent être souples à cause du manque de personnel, alors ils sont plus tolérants. Mais c'est toujours les mêmes personnes le problème. On a perdu nos 7 jours de maladie à cause des abus du système. » (no 10 A EE H)

« Ici, le syndicat sont ici pour défendre les trous de cul. Mais ici, le syndicat est là pour défendre ceux qui arrivent en retard, qui s'absentent, travaillent sur la boisson. Les prochains projets concernent le blabla, quand tu parles sur la job. Ils vont sévir là dessus alors ça va être à nous de répondre aussi là dessus. Ils vont aussi s'attaquer aux « gaffeux », qui sont négligents de façon répétée. Ici, c'est une nécessité par rapport aux patrons qui veulent mettre ça à leur façon, mais tout le monde se rend compte que le syndicat est là pour protéger les salaires aussi, et que sans le syndicat, on ne sait pas ce que la compagnie ferait. On ne veut pas le vivre non plus. » (no 8 A RS H)

Il est également à noter que les réponses des sujets sont entières sur la question, c'est à dire qu'ils n'ont jamais mentionné au cours de l'entrevue un rôle pouvant s'inscrire dans les autres niveaux. Leur perception est donc axée sur la défense des mauvais employés seulement.

Niveau 2

Ce niveau pourrait être défini comme étant la protection des acquis et la prévention des abus. Il s'agit de conserver le statut quo. Cela inclut principalement le respect de la convention collective et des conditions de travail actuelles.

« C'est de surveiller. S'assurer que ça va bien dans l'usine, qu'il n'y ait pas d'injustice. Que ce soit égal pour un homme autant que pour une femme. Pas de discrimination. » (no 6 A EE F)

Les conditions de travail ne seraient pas les mêmes et on doit garder nos acquis. Quand il n'y a pas de syndicat, même les lois minimales n'existent plus. En étant syndiqué, tu as accès à tous tes droits et à de bonnes conditions de travail. Ça aide les patrons à rester humains. (no 16 D RS H)

Tel qu'expliqué précédemment, certains situent le rôle syndical à ce niveau, voyant qu'il est plus difficile pour un syndicat privé d'accéder au troisième niveau, en comparaison avec les syndicats publics.

Sont plus là pour faire respecter l'employé. Le syndicat est là pour négocier nos contrats avec l'employeur pour que tout le monde soit égal. Le syndicat dans le privé et dans le public, c'est pas pareil. Dans le public, ils vont se servir de tout ce qu'ils ont. Ils prennent parfois le public en otage et c'est pour ça que c'est mal vu, par exemple la STM. (no 15 D EE H)

Finalement, toujours dans l'esprit de conserver le statut quo, un représentant syndical a répondu à la question en faisant allusion au système d'ancienneté. Tel qu'étudié brièvement dans la section sur l'individualisme et qui le sera plus en détail dans la section sur les relations de travail, le système d'ancienneté est au cœur de la lutte menée par les syndicats. Le rôle du syndicat est donc, selon ce représentant, de protéger ce système, qui est une prémisses du syndicat.

Le rôle du syndicat! En tout cas, de la manière que je le vois, c'est un service essentiel pour le maintien des droits au niveau de la convention collective, mais c'est juste au niveau de l'ancienneté je pourrais dire. On dirait que les gens, c'est pour ça qu'ils veulent qu'on soit là. Parce que même on a eu une rencontre avec l'employeur et la haute direction des métallos, parce que l'employeur voulait supprimer le syndicat dans l'usine et en créer un boutique qu'on appelle pis c'est en assemblée générale qu'on a fait comprendre aux travailleurs que s'ils étaient d'accords parce que c'est certain que moi je me battais pour pas l'avoir. Mais on

a fait comprendre aux travailleurs qu'on va perdre de l'ancienneté avec cela. C'est le nerf de la guerre, c'est l'ancienneté. (no 9 A RS H)

Encore une fois, il est à noter que les réponses des sujets sont entières sur la question, c'est à dire qu'ils n'ont jamais mentionné au cours de l'entrevue un rôle pouvant s'inscrire dans les autres niveaux. Les réponses du niveau 2 incluent des représentants syndicaux et des membres.

Niveau 3

Ce troisième niveau pourrait être défini comme englobant le niveau deux, avec l'ajout de la perspective d'améliorer continuellement les relations de travail, les conditions et la société. Un seul travailleur a proposé une réponse s'inscrivant dans ce niveau lorsque questionnés sur leur perception du rôle actuel du syndicat.

Représenter les gens au point de vue des patrons. Améliorer les conditions de travail, c'est normal. Essayer de régler les conflits, que ce soit au niveau des tâches ou au niveau des relations avec le patron. Faire de la prévention pour éviter les abus. On peut me faire travailler toute la journée, mais pas me faire courir. Je t'en donne, il faut que tu m'en donnes. (no 7 A EE H)

Cependant, plusieurs membres ont exprimé le désir de voir leur syndicat se situer à ce niveau pour l'amélioration du bien-être de l'entreprise et de la société en général. Tel qu'exprimé plus tôt, certains croient qu'il est tout simplement difficile pour le syndicat de se situer à ce niveau, faute de ressources, de moyens et de marge de manœuvre. Cependant, ils proposent certaines avenues possiblement réalisables, et surtout désirées. Voici les quelques suggestions recueillies :

Chaque personne ici devrait penser à conserver les ressources ici et ça ne se fait pas. Il faudrait penser au développement durable, il y a beaucoup de pertes et d'utilisation de produits dangereux. (no 3 B EE F)

Ils devraient aussi forcer plus pour les études des jeunes, surtout pour le français. On est en train de le perdre. D'Ici 5 ans, 60% ce ne sera plus du français. Ils pourraient intervenir, c'est notre langue. (no 6 A EE F)

Au niveau de la société, c'est important l'égalité. On devrait pousser plus pour ceux qui ont moins. Je parle mondialement, la Chine (*les travailleurs*) a de la difficulté. Ça serait bien de les aider aussi, de pousser les choses pour une égalité

partout. Ça ne se fait pas du jour au lendemain, mais ce serait bien. (no 7 A EE H)

Ces suggestions s'inscrivent dans la même lignée que celles étudiées dans la revue de des connaissances scientifiques, soit sur les nouvelles luttes syndicales. En somme, la vision des membres et des représentants syndicaux sur le rôle actuel et le rôle désiré du syndicat est divisé entre ces trois différents niveaux. Cependant, le rôle du syndicat ne se limite pas à une vision générale. Les interventions des représentants syndicaux dans les différents dossiers s'inscrivent dans une vision, en fonction du rôle que chacun d'entre eux leur accorde. Voici maintenant les différentes perceptions des membres à l'égard de leur syndicat dans leurs interventions entre représentants et employés.

4.4.1 Interventions entre représentants syndicaux et employés

Au cours de leur cheminement dans l'entreprise, certains employés sont appelés à rencontrer leur représentant syndical pour des raisons concernant les avantages sociaux administrés par le syndicat, pour des questions sur la convention ou parce qu'ils croient être victimes d'une injustice. Certains membres interrogés n'ont jamais rencontré leur représentant syndical autrement que pour les deux premiers motifs. Cependant, certains d'entre eux les ont rencontrés pour des situations plus délicates. Ils ont par conséquent été questionnés sur le rôle joué par le syndicat dans la situation donnée, soit comment ils l'ont perçu et apprécié.

Un premier membre interrogé dit apprécier le rôle du syndicat, mais qu'ils doivent parfois faire preuve d'un peu plus de réserve :

Oui, j'aime le rôle du syndicat. Il faut juste pas qu'ils ambitionnent. Des fois ils entendent une version d'un employé et les gars se plaignent et ils rentrent dans le monde. Mais ils ont juste entendu une version. Des fois certains disent que les chefs d'équipe font de la discipline, alors qu'ils n'ont pas le droit, ça appartient aux contremaîtres. C'est pour ça que j'aimerais être délégué, pour pouvoir arranger ça, pour que personne n'ambitionne sur personne. Pour pas que le monde dise que le syndicat est crosseur. Qu'il y ait un juste milieu. (no 13 C EE H)

Un autre va dans le même sens, c'est à dire qu'il apprécie de façon globale le rôle du syndicat, mais que les interventions doivent être dosées en fonction des besoins rencontrés :

Tout le monde est à défendre de la même façon. Le principe d'équité devrait être adopté au lieu du principe d'égalité. Je suis pour la justice. Même si on ne seraient pas syndiqués, j'essaierais de défendre les droits quand même. Je vais m'impliquer. C'est une question de justice. (no 17 D EE H)

Cependant, certains membres expriment une réserve quant aux interventions des représentants. En effet, un membre dit avoir remarqué que certains individus ne recevront pas un bon accueil de la part des représentants s'ils ne sont pas entièrement favorables au syndicat et s'ils ne font pas partie de la clique syndicale.

Si tu es du bon côté avec eux autres, ils vont être plus à ton écoute peut-être que si tu leur dis de manger de la « marde », c'est sûr qu'ils ne t'écouteront pas si tu

as un problème. Si t'es avec eux autres, c'est sûr que t'auras pas de problèmes. (no 13 C EE H)

Encore une fois, la question des entrepreneurs de morale au sens de Becker (1985) peut être posée. Les représentants syndicaux sont tenus de par la loi de représenter les employés dans le besoin. Cependant, s'ils jugent que cet individu est étiqueté différemment de leur groupe d'appartenance ou de la masse, ils lutteront jusqu'au niveau légal pour obtenir gain de cause.

Il semblerait que certains membres déplorent des comportements opportunistes ou abusifs, étant donné le pouvoir qui leur est accordé et le privilège de l'information qui leur est communiquée. Tous les répondants ont cependant spécifié dans leur réponse que la nature humaine étant ce qu'elle est, il est normal d'être en présence de ce type d'individus dans une aussi grande centrale syndicale. Si certains ont observé ces comportements avec un de leur représentant syndical, ce n'est qu'une minorité qui l'a précisé durant les entrevues. Voici un exemple :

Ben c'est de prendre le pouvoir et d'ambitionner sur certaines choses, essayer de faire passer du monde, ou peut-être des fois, si tu ne fais pas aimer toi non plus le syndicat peut-être que ils vont dire : ah lui, on le... tsé ils vont parler et puis ils vont dire ça vaut peut-être pas la peine de le garder, qu'il soit syndiqué, peut-être qu'il ne vaut pas la peine. Mais d'un autre côté, si tu es avec eux-autres, ils vont dire : ah lui est bon, on va le garder. » (no 13 C EE H)

Les situations perçues de favoritisme, soit que les représentants syndicaux privilégient certains travailleurs, ont été rencontrées dans une seule entreprise, mais reflète néanmoins le caractère individualiste des relations de travail. Lorsque la protection des membres se fait en fonction de cliques ou de petits groupes, le collectivisme tend alors à s'individualiser. Cela revient au concept de collectivisme unitariste, tel que définit par Bacon et Storey (1993). Si l'individu répond aux normes du petit groupe, il est inclus, sinon, il en est exclu. Les principes d'égalité ne sont alors plus défendus et il ne serait pas surprenant de constater que ces pratiques finissent par affaiblir le syndicat, un second groupe émergent pouvant ensuite rivaliser le premier. Cependant, l'élément de découverte le plus important de cette section sera sans doute l'appropriation des situations de grief par le syndicat pour le bénéfice des membres. La mentalité syndicale a souvent été de prendre le cas d'une personne traitée

injustement et d'en faire une lutte collective. Par exemple, une victime d'actes violents ne choisissait pas de dénoncer ou pas la situation, c'était le syndicat qui prenait la situation en main et la victime sous son aile.

Or, avec certaines règlementations actuelles, le traitement de ces cas délicats ne peut plus se faire comme avant. L'existence de droits fondamentaux sur la personne, protégeant son intégrité, viennent compliquer l'intervention syndicale. Par exemple, les lois du travail incluent maintenant une politique contre le harcèlement psychologique. Il ne faut pas oublier que le harcèlement psychologique est généralement présent entre deux individus. Les conséquences étant d'ordre psychologiques, il est difficile pour un intervenant syndical de déterminer la gravité de la situation sur la santé de l'employé, sans diagnostic médical. Le syndicat veut alors porter cette cause en arbitrage pour créer un accord avec l'employeur, afin que cette situation s'arrête immédiatement (tel que prescrit pour les deux parties dans les normes du travail), mais également pour qu'une politique soit rédigée et serve toute cause éventuelle. Cependant, certaines victimes préfèrent soit garder le silence car ils se sentent incapables de porter cette cause, ou encore veulent seulement que leur propre situation cesse, sans égard à la jurisprudence qu'elles créent. Les normes du travail voulant qu'une plainte officielle soit effectuée seulement que par la victime et aucun représentant, les représentants syndicaux ne savent parfois plus comment se positionner pour faire avancer le dossier. Somme toute, le respect et la santé de l'individu victime d'un acte de violence quelconque prime sur la collectivité. Tel qu'expliqué par un employé, il ne « faut pas se servir de quelqu'un pour parvenir à ses fins. » (no 7 A EE H) Les interventions sont généralement guidées par un code de conduite et des procédures, mais dans certaines situations où la santé mentale d'un individu peut potentiellement influencer celle des autres, l'intervention est complexe et la ligne entre le bon jugement et la gaffe devient mince. En somme, le modèle d'intervention semble avoir changé et encore une fois et le vieux paradigme selon Muckernberger (in Thornley et al., 1997) semble définitivement révolu.

4.4.2 Interventions syndicales avec l'employeur

Après avoir étudié les interventions syndicales avec les employés, il apparaît intéressant de regarder les interventions des représentants avec l'employeur. La lutte du pouvoir s'est beaucoup transformée au cours des dernières années, l'idée étant d'assurer avant tout la survie de l'entreprise. Les travailleurs ont été questionnés sur leur perception des interventions syndicales avec l'employeur et sur l'idée d'un partenariat entre les deux parties.

Tout d'abord, selon le paradigme syndical d'autrefois, les employés d'une entreprise demandent une accréditation syndicale quand les membres estiment avoir une chance d'être mieux traités en assurant une négociation collective plutôt qu'individuelle. Les représentants syndicaux ont été questionnés sur les besoins des travailleurs en matière de représentation syndicale, c'est à dire quelles sont les causes qui les ont amenés à se syndiquer et à le demeurer encore aujourd'hui. Si certains se sont contentés de répondre qu'ils voulaient simplement obtenir de meilleurs salaires et obtenir plus de congés, d'autres ont exprimé vouloir obtenir un sentiment de justice :

La justice. Avant, il n'y en avait pas, c'était affreux. Tous les nouveaux gagnaient plus cher que le monde qui était ici depuis 2 ans. Parce qu'ils disaient on n'est pas capables d'engager. Sauf que là, c'était mieux de démissionner et te faire réengager, tu gagnais plus cher! Il y en a qui l'ont fait. Mais c'est le message qu'ils donnaient aux travailleurs. Au niveau santé et sécurité ici, avant, c'était juste mets tes bouchons et tes lunettes. C'était affreux. C'est encore affreux pour moi et on travaille là-dessus. (no 11 C RS H)

Les besoins des employés dans les entreprises se situent donc à plusieurs niveaux, que ce soit la lutte pour obtenir la justice, ou tout simplement pour conserver cette justice et protéger les acquis. Tous s'entendent cependant pour dire que les temps ont bien changé, et les besoins aussi. La sécurité d'emploi demeure une lutte importante, mais cette dite lutte ne peut plus se faire comme autrefois :

On a peut-être juste pas les mêmes angles qu'avant. Avant, le gars sacrait son camp ailleurs au Québec, on pouvait le suivre. Maintenant, quand il sacre son camp, c'est au Mexique, le suivre, c'est un paquet de problèmes. Il faudrait prendre conscience aux gars que le syndicat, ça ne marche plus comme avant.

On a des lois maintenant à respecter. Avant, autant le patron n'en avait pas que nous non plus. (no 5 B RS H)

Les règles du jeu ayant changées, les luttes s'en trouvent affectées. D'ailleurs, la relation entre le syndicat et la direction tend maintenant à se transformer vers une relation de partenariat. Cet aspect sera étudié un peu plus loin dans cette section. Pour le moment, il est intéressant de regarder les interventions syndicales avec l'employeur, mais en tant que représentant d'un ou plusieurs employés. Ayant questionné les interventions avec les employés, il est intéressant de compléter un tour d'horizon en observant maintenant l'intervention avec la partie patronale pour un ou des individus.

Lorsque questionnés sur leur perception de leur rôle en tant que représentant syndical, plusieurs ont répondu intervenir entre les individus qui ont un conflit.

Disons que si on connaît le conflit à la base, on va essayer de le régler avant que le patronal s'en mêle. Pis si ça vient aux oreilles du patron avant nous, on essaie de régler ça avec lui pour rétablir une harmonie entre les gars. Il va nous aviser si jamais quelque chose arrive et qu'on ne voit pas. Il y en a un surtout qui peut être assez agressif. (no 5 B RS H)

Si certains croient qu'il est de leur devoir d'intervenir de la sorte avant la direction, d'autres croient qu'il vaut mieux ne pas se mêler à ce type de conflits, cela appartenant aux individus et sinon à la direction. Par conséquent, les relations entre les individus est inclus dans le mandat du représentant syndical selon certains, très peu ou pas du tout selon d'autres. Certains représentants admettent par contre qu'une intervention trop spontanée peut produire plus de dommages que de bienfaits.

Parce qu'aussitôt qu'il y a un problème ici, je vais dire comme mon collègue, je suis une mère poule, je couve trop mes petits. Aussitôt qu'il y en a un qui a quelque chose, je vais au front. Des fois, c'est peut-être le problème, je vais trop vite. Je vais trop au devant des coups et je me fais prendre. J'ai appris depuis, à ct'heure je suis moins pire. (no 9 A RS H)

Ce représentant a ensuite donné plus de détails concernant cette histoire où il serait allé au front trop rapidement.

J'ai fait une fausse lettre. L'employeur ne bougeait pas. J'ai fait un grief et l'employeur s'en est foutu comme l'an 40, et il répondait on réglera en arbitrage, on réglera en arbitrage. Alors j'ai fait une lettre patente, et je suis allé chercher

des logos sur Internet, j'ai tout fait. En plus de ça, j'ai appelé aux normes du travail et j'ai demandé de parler à un agent pour demander comment ça marchait. J'ai pris son nom au monsieur, et j'ai vraiment, j'ai été « over limit », mais ça a fait bouger l'employeur. Ça a fait bouger. (no 9 A RS H)

Cela vient confirmer le résultat suggéré dans la section sur les interventions entre syndicat et individus. Les interventions ne peuvent plus se faire dans l'optique du groupe sans le consentement de l'individu au cœur du débat. L'individu pouvant maintenant se prévaloir de certains droits et ayant des recours de façon individuelle, le syndicat doit respecter ces conditions légales. Les règles ayant changé, il semble que les intervenants aient de la difficulté à faire avancer leurs dossiers dans la bonne voie de la bonne façon. Les processus de confrontation ont changé, et ceux d'intervention aussi. Si, d'une part, certaines entreprises recherchent un partenariat avec la partie syndicale, d'autres essaieront plutôt d'appliquer leurs propres politiques, nonobstant la convention collective. Ces deux perspectives ont été abordées en entrevue.

Une première entreprise semble vouloir enrayer le syndicat selon les propos de ce représentant syndical :

Le patron, lui, engage les nouveaux travailleurs en leur demandant pourquoi ils auraient besoin d'un syndicat si je peux leur donner ça ça et ça. Hier, le gars a essayé de « by-passer » la convention et a vu que ça ne donnait rien, mais en général, ils veulent voir le bien-être des gens. On ne peut pas donner de gros salaires, mais on veut que ce soit égal. On veut aussi que les gens travaillent et soient à l'aise, pas toujours sur la corde. Les gens reconnaissent le travail du syndicat. (no 8 A RS H)

Cela s'inscrit dans les pratiques antisyndicales, telles que présentées par Kochan. Néanmoins, les représentants syndicaux de cette entreprise ne se sentent pas menacés car ils sentent que leur travail est apprécié et nécessaire pour les employés. Tranquillement, il semblerait que l'employeur se fasse à l'idée que le syndicat est là pour rester. L'employeur aurait ainsi graduellement diminué ses comportements opportunistes. Il semblerait alors que même si des individus se font offrir des opportunités par l'employeur, la gestion souhaitée par tous demeure dans une perspective collective, syndicale et égale. Plus spécifiquement, les représentants et travailleurs rencontrés dans cette usine semblent méfiants face aux comportements de l'employeur, car plusieurs d'entre eux ne lui font pas confiance. Ils ont

l'impression que ces cadeaux sont temporaires, le temps d'éliminer ou d'affaiblir le syndicat (en créant un syndicat de boutique), et qu'ensuite, ils se retrouveront dans une situation encore plus désavantageuse. Selon les conditions vues par Harrisson, Roy et Haines (2007), de même que Bacon et Storey (2000), le partenariat semble difficilement envisageable.

Dans une autre entreprise, le scénario varie, en ce sens que l'employeur fait ce qu'il désire, sans égard à la convention collective et au système d'ancienneté. Le problème semble se situer principalement au niveau de l'avancement dans l'entreprise. La convention stipule qu'une ligne d'avancement doit être respectée et cette dernière est précise et détaillée. Cependant, l'employeur choisit à sa convenance qui aura la chance d'avancer plutôt que de respecter l'entente conclue. Il en va de même pour les horaires de travail, qui sont attribuées en fonction de l'ancienneté. Un employé et un représentant syndical s'expriment sur la question :

Les patrons essaient de jouer avec la convention. Ils essaient de faire avancer les gens devant d'autres qui ont plus d'ancienneté. Ils mettent qui ils veulent n'importe où. Ça a créé de la tension dans la compagnie. Le syndicat se fait taper sur les doigts à ce moment là par l'employé qui aurait dû avancer. (no 14 D EE H)

Sur le point de vue travail, c'est le fun. Mais sur le point de vue personnel. Ce qui pose problème c'est l'attitude de l'employeur. Tu deviens frustré contre la compagnie, pas contre le personnel. En général, ce qui peut causer problème, c'est les rotations des quarts. Des fois c'est spécial ici; tiens toi tranquille, ils peuvent te faire des problèmes. (no 15 D EE H)

Cela a comme conséquence de miner le moral des employés à tous les niveaux. D'une part, les gens qui se voient refuser une promotion alors qu'elle devrait leur être attribuée se sentent frustrés. D'autre part, les employés performants qui visent une ascension rapidement sont déçus et frustrés de voir que leur travail n'est pas récompensé, ou encore que leur promotion est contestée. Par contre, il faut faire attention pour ne pas inclure automatiquement les performants dans la catégorie des individualistes. Certains anciens profitent de ce système d'avancement pour arriver à leurs fins, sans égard aux autres. Par exemple, certains anciens prendront les horaires en fonction de leurs loisirs, sans égard aux nouveaux qui ont des enfants en bas âge à la garderie. L'utilisation du système pour parvenir à ses propres fins n'inclut ainsi pas seulement que les nouveaux, mais également les plus anciens qui profitent

de leur statut sans flexibilité et sans considération pour leurs collègues. De plus, dans les entreprises où les comportements opportunistes de l'employeur ne sont pas rapportés, ce genre de problématique n'a jamais été mentionné. Une conclusion pourrait alors être tirée, c'est à dire que le comportement de l'employeur semble avoir un impact plus déterminant sur les comportements individualistes et surtout sur les relations de travail entre les employés, même s'ils ne se tiennent pas particulièrement responsables les uns les autres.

À l'opposée, l'idée de partenariat entre l'employeur et le syndicat semble en intéresser plus d'un. Lorsque questionnés sur le sujet, les travailleurs semblaient enthousiastes, mais à condition d'avoir une relation de confiance non seulement entre syndicat et direction, mais également entre syndicat et membres. Un employé s'exprime sur la question :

S'ils travaillent ensemble, les employés doivent avoir une très grande confiance envers leur syndicat. Ils nous disent pas toujours la vérité, alors c'est nécessaire que le syndicat établisse un sentiment de confiance avec les syndiqués. (no 15 D EE H)

Une crainte a donc été formulée afin d'éviter une corruption du système établi. Cela confirme l'idée soutenue par Bacon et Storey (2000). Par ailleurs, ces auteurs ont également mentionné qu'une trop forte coopération avec la direction affaiblie le syndicat. D'autres ont alors répondu en accord avec l'idée, avec la crainte de justement perdre un avantage : «Oui, ça peut juste être bon, si les deux parties s'entendent bien et que ce ne n'est pas au détriment des conditions des employés. Si ça maintien ou améliore ce que j'ai, oui. Mais je ne veux pas régresser. » No 17 Finalement, une entreprise a tenté le coup en travaillant de pair pour une réorganisation du travail. Un comité a été créé pour travailler sur le projet, impliquant le syndicat et l'employeur. Les décisions ont été prises conjointement. Lorsque questionnés sur le succès de la démarche, le premier élément à être ressorti est le problème d'adaptation de plusieurs individus habitués à leur ancienne routine de travail :

Je dirais 50-50. Ce qui arrive, c'est que tout est en période de changement, c'est le bordel. Alors tout le monde dit que ce n'est pas bon. Mais quand tu rénoves ta cuisine chez vous, c'est le bordel, et tu sais que ça va être mieux une fois rénovée, mais ça reste difficile le temps de le faire. (no 11 C RS H)

Néanmoins, le syndicat n'a jamais été remis en question quant à son rôle dans ce comité. Les employés ont simplement critiqué le changement, et non pas le processus de

décision. Par contre, dans une perspective de partenariat, peut-être que les deux parties auront intérêt à travailler cette capacité d'adaptation, qui est de plus en plus nécessaire pour survivre dans le contexte de mondialisation. Les entreprises doivent maintenant innover, mais également bouger rapidement pour s'adapter au marché. Les périodes de changements étant compliquées par un système lourd deviennent alors moins profitables.

Dans une perspective d'avenir, la mondialisation est justement un facteur à considérer selon ce représentant syndical pour les interventions :

De plus en plus, on a des travailleurs d'un peu partout et des « boss » d'un peu partout dans le monde, et avec des mentalités différentes, alors ça va prendre les syndicats pour ses petits groupes de personnes d'ailleurs qui se font exploiter. Mais aussi, pour défendre les pauvres gens. Je ne parle pas ici de pauvre dans le sens que t'as pas d'argent dans tes poches, mais dans le sens que ces gens-là n'ont pas les moyens ou les capacités de se battre. Et c'est ceux là qui en ont le plus besoin. C'est ma façon de penser. (no 11 C RS H)

Finalement, certains voient les prochaines interventions d'un bon œil :

De mon point de vue, les syndicats vont devenir plus forts. Les compagnies vont essayer de couper de plus en plus. Veut veut pas, avec le dollar, le dollar américain va revenir à la hausse et je crois que les syndicats vont revenir plus forts dans cette période, car les employeurs vont vouloir couper. Plus d'entreprises vont essayer de se syndiquer, peu importe la centrale. (no 8 A RS H)

Pour certains, si le futur se veut prometteur, il apparaît désolant pour d'autres : « Certaines usines sont peut-être plus en tension, mais ici, à part du fait qu'on sait qu'il nous cache quand est-ce qu'on va fermer, c'est pas si pire. » (no 5 B RS H) Pour la majorité des répondants, la partie syndicale ne gagnera pas en force ni en nombre, sans pour autant s'affaiblir. La plupart prédisent que le syndicat continuera sur un plateau, mais tous s'entendent pour dire que le syndicat doit se montrer stratégique pour ne pas faiblir, car il est clair que l'ancienne formule n'est plus adaptée et que les choses ont changé. Des suggestions ont par ailleurs été formulées à l'intention du syndicat. Plusieurs personnes ont mentionné qu'ils aimeraient voir leur syndicat intervenir dans les dossiers internationaux. Les fermetures et déménagements au profit de pays étrangers rendent plus complexe la lutte pour conserver l'entreprise. Ils aimeraient voir le syndicat collaborer à outiller ces pays à se syndiquer ou du

moins, favoriser une vague collective de protestation pour l'amélioration des conditions de travail. Non seulement les gens doivent assumer la perte de leur emploi, mais en plus, il ne faut pas leur demander d'acquiescer devant l'esclavage et le travail des enfants. Selon les répondants, cette voie pourrait être travaillée.

4.5 RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail entre les employés sont caractérisées, tel que nous l'avons brièvement vu dans les sections précédentes, par des dualités au sein des membres. Ces dualités touchent les anciens versus les nouveaux, les syndicalistes et les anti-syndicalistes. Les différents groupes ethnoculturels et les groupes fumeurs versus non-fumeurs ne constituent pas des catégories structurantes, mais plutôt des frictions entre ces groupes. Avant d'aborder ces différents points, voici un aperçu de la perception du changement affectant le sentiment d'appartenance.

Le sentiment d'appartenance semble avoir évolué au cours des dernières années. Si certains concepts ont toujours été présents et demeurent inchangés, le sentiment général semble avoir pris une nouvelle tangente. Parmi les vieux concepts, les clans familiaux peuvent parfois poser problème sur le sentiment d'appartenance au groupe. Certaines entreprises favorisent l'embauche des membres de la famille et amis des employés en place. Lorsque ces derniers arrivent dans l'entreprise, des clans peuvent se former entre les différentes « familles » et cela accentue le phénomène de cliques. Par contre, cette situation n'est pas récente selon les répondants, cela est présent depuis toujours. Là où une différence se fait sentir au niveau du sentiment d'appartenance au groupe, c'est que justement, il est maintenant inexistant.

Tu sais, t'as pu le sentiment d'appartenance comme autrefois. Avant, tu travaillais toute la vie pour la même entreprise. Mais ça n'existe plus. C'est difficile d'avoir un sentiment d'appartenance, c'est quasi inexistant. Et ce n'est pas une question d'âge. C'est vraiment les nouveaux, ça adonne que c'est souvent des jeunes, mais ce n'est pas juste eux. (no 11 C RS H)

Les relations, en général, sont bonnes. Mais aujourd'hui c'est moins agréable. Les gens viennent faire leurs huit heures et l'ambiance est moins plaisante. (no 17 D EE H)

Le sentiment d'appartenance semble davantage se créer en petit groupe ou clique plutôt qu'au sein de l'organisation en général, et encore. Lorsque questionnés sur leur fréquentation des collègues à l'extérieur du travail, moins de la moitié des répondants ont dit être en faveur de ces fréquentations. Les autres préfèrent voir une coupure entre leur vie personnelle et

professionnelle. Cela fait référence aux deux derniers styles de relations de travail de Dubar (2000), soit le retrait et le modèle de l'affinité.

Pour un représentant fréquentant ses collègues à l'extérieur du milieu de travail, l'ambiance générale est selon lui plutôt décevante. Il s'entend bien avec certains collègues, mais il constate qu'il n'en est pas autant pour les autres.

Bien, sur une note de 1 à 10, je pourrais te donner sérieusement un 6. L'ambiance en générale, n'est pas extraordinaire. Les bureaux c'est un monde, et l'autre côté c'est un autre monde. De l'autre côté il y a toujours une pression. Des pressions des patrons de produire toujours plus et toujours plus. Je pense qu'en général, franchement, c'est pas tout le monde qui aime le travail qui font ici. Il y a beaucoup de monde qui restent pour le salaire aussi. Les salaires sont quand même intéressants. Mais ça va aussi par cliques. (no 14 D EE H)

À cela s'ajoute le phénomène des « cliques », ou plutôt des dualités entre certains groupes. N'étant certainement pas considérés comme des « HotGroups », ils s'inscrivent plutôt dans l'idée des différentes logiques d'acteurs, tel que présentée par Sainsaulieu (1977).

Parmi les dualités présentes affectant les relations de travail, la plus importante concerne les anciens versus les nouveaux. Il ne se crée pas de cliques entre nouveaux et anciens, cependant, les nouveaux critiquent le manque d'ouverture et la rigidité des anciens. Au niveau de la relation mentorat entre un nouveau et un ancien, il y a souvent des frictions, car les jeunes développent leurs propres méthodes de travail, ce qui déplaît aux anciens qui considèrent avoir une meilleure méthode. Les anciens sont souvent considérés comme étant de vieux marabouts à qui l'on ne peut demander de changer leur routine. Ils sont considérés par la majorité comme étant des freins aux changements avec une capacité d'adaptation longue et difficile :

Non. Pas vraiment. Ça me donne l'impression que parce que ça fait 20 ans que tu es ici, tu es meilleur que tous les autres. Moi je me dis qu'on est égal. (no 13 C EE H)

Non, c'est entre les plus vieux. Les jeunes, ils règlent leurs problèmes vite. Les vieux, ils sont plus rancuniers. Ils s'obstinent plus longtemps. (no 2 B RS H)

C'est certain que quand tu es dans les plus jeunes, comme moi et qu'il y a des plus vieux qui sont ici depuis 30 ans, ils essaient de te montrer la job, ta façon n'est jamais la bonne. Mais moi en 12 ans, j'ai beaucoup appris d'eux autres, mais c'est les autres nouveaux qui paient le prix. Les gens de 20 à 30 ans ne sont plus patients avec les nouveaux. C'est les gens entre 10 et 20 ans qu'on essaie de motiver. (no 8 A RS H)

Que ça ne donne rien, c'est pas comme ça qu'il faut faire ça. On leur explique que ça donne rien de mettre le stock dans la cage, que c'est aussi bien de les finir tout de suite. Mais ça rentre pas. C'est surtout les anciens travailleurs. Ceux qui ont le plus d'ancienneté parce qu'ils sont habitués à leur méthode de travail et on change leur petit mode de vie, c'est pas facile. (no 11 C RS H)

des fois c'est avec les employés que tu dois lutter, parce qu'ils ne sont jamais contents. Des fois, tu fais de quoi qui est logique, mais ils chialent parce qu'ils perdent du temps. C'est plus sécuritaire, mais ils sont pas contents. (...) Tout le monde, mais plus d'anciens. Ils sont habitués à leurs habitudes. (no 12 C EE H)

Il faut cependant noter que quelques uns des répondants cités ne font pas nécessairement partie de la catégorie adverse, c'est à dire que certains anciens ont critiqué d'autres anciens. Les anciens reprochent quant à eux aux nouveaux de croire qu'ils auront tout cuit dans le bec et que tout leur est dû, comme si leurs droits étaient acquis.

Oui, c'est plus une question d'ancienneté, s'il y a de quoi, c'est le contraire... les jeunes, ils s'en calissent. Ils viennent au travail et ne s'en font pas avec ça. (no 11 C RS H)

Quelques nouveaux sont plus soupe-au-lait. C'est parce qu'ils ne connaissent pas nos habitudes, c'est peut-être ça aussi. Le nouveau va embarquer dans le beat. Si tout le monde se parle, il va embarquer. Mais si tout le monde est dans son coin et fait sa petite affaire, ils vont faire la même chose. S'il ne prend pas les jokes et parle pas à personne, oublie ça. (no 6 A EE F)

En somme, il faut surtout retenir que les conflits se situent entre anciens et nouveaux, et non pas entre les générations à cause des tranches d'âge. C'est l'ancienneté qui prime et non pas l'âge. Les nouveaux sont souvent des plus jeunes en âge, mais lorsque questionnés, les répondants ont surtout axés leurs réponses sur les plus jeunes en ancienneté, c'est à dire les nouveaux. Un employé explique la relation entre les deux opposés, sur le plan des heures supplémentaires :

Oui oui, ils se checkent. Ceux qui ont le droit de faire de l'over-time et ceux qui n'ont pas le droit, parce qu'on y va avec l'ancienneté. Faut pas en mettre un plus jeune, il faut faire attention. Il faut mettre les anciens en priorité et c'est normal, moi je trouve que c'est normal. Les plus jeunes n'ont pas le choix. Surtout ceux qui ne sont pas syndiqués. Des fois ils chialent. Je leur dis de pas chialer, tsé des fois il y a des affaires qu'il ne faut pas dire. (no 12 C EE H)

Le système d'ancienneté semble ainsi catégoriser les travailleurs en deux clans, c'est à dire les nouveaux et les anciens. Il apparaît clairement que les deux groupes ont de la difficulté à s'adapter l'un à l'autre et que toute situation est matière à problème entre les deux parties, que ce soit au niveau des horaires, du temps supplémentaire, du partage des connaissances, de l'organisation du travail et de la santé et sécurité.

Au niveau des différents groupes ethnoculturels, des cliques peuvent se former, que ce soit entre immigrants d'une même nationalité, ou entre anglophones et francophones. Ce qui semble surtout poser problème au niveau des relations de travail selon les sujets interrogés, c'est la barrière linguistique et la difficulté de mobilisation. Dans certaines cultures, il est normal de tout faire ce que le patron dit. Les individus sont donc incertains devant l'action syndicale. Tandis que pour d'autres ethnies, aucune relation en dehors du travail n'est possible. C'est à dire que certaines ethnies ne participent jamais aux activités sociales et aux événements organisés. Certains représentants syndicaux trouvent le tout complexe, voulant rassembler tous leurs membres.

Puis, au niveau des syndicalistes et des anti-syndicalistes, les discours sont variés. Pour plusieurs représentants syndicaux, les anti-syndicalistes sont considérés comme un membre ordinaire, sans égard à ses valeurs. Pour d'autres, il a été discuté dans la section précédente qu'il faut se faire ami avec le clan syndical, sans quoi il se peut que l'individu voie sa carrière menacée. Toujours selon les représentants syndicaux, les anti-syndicalistes détestent les représentants seulement parce qu'ils occupent cette fonction, et non pas à cause d'autres histoires.

Finalement, les groupes de fumeurs et non-fumeurs semblent s'affronter régulièrement. D'un côté, les non-fumeurs veulent un endroit de travail exempt de fumée, incluant les

endroits pour les repas et les repos. Par contre, les fumeurs veulent avoir le droit de fumer à leur guise, sur les lieux du travail, dans les salles communes de repos et de repas. Dans une entreprise de notre échantillon, deux cafétérias ont été mises à la disposition des employés : une fumeur et l'autre non-fumeur. Deux groupes se créent ainsi automatiquement. Avec la nouvelle loi, les employeurs doivent maintenant interdire la consommation du tabac sur les lieux du travail, incluant les endroits prédéterminés. Cela obligera les fumeurs à sortir à l'extérieur du bâtiment pour fumer. Voici une réaction concernant cette nouvelle mesure :

Ici, non. Il y a beaucoup de cliques ici. Récemment, ils ont essayé de restreindre l'accès aux fumeurs à un endroit et ça fait un turn over. Les gens restent là pareil, mais si leur table a été enlevée et qu'ils ont reçus des lettres d'avertissement comme quoi ils n'ont pas le droit de fumer là, mais ils continuent pareil. On appelle ça les plus anciens de l'usine. (no 8 A RS H)

Un autre employé a quant à lui formulé la demande à son syndicat d'intervenir sur la dite loi, afin de conserver le privilège de fumer sur les lieux du travail.

Oui, ils devraient arrêter la maudite loi pour les non-fumeurs. Ils devraient intervenir. Je suis une fumeuse, et ça m'affecte. Pour l'instant, on a 1 cafétéria fumeur et une non-fumeur. On va la perdre et on va être obligés de sortir. Je ne suis pas toute seule, on est la moitié de la shop à fumer. Quand le monde pourra plus fumer, il va y avoir de la bisbille dans la shop. Le monde va être en manque de drogue. Je vais être la première. (no 6 A EE F)

Dans une autre entreprise, certains fument en cachette à leur poste de travail. Les non-fumeurs ne s'en plaignent pas, mais c'est un argument utilisé, voir même une forme de chantage lorsque les non-fumeurs ne respectent pas les consignes de sécurité. Cette situation a d'ailleurs été abordée dans la section sur l'individualisme.

Tel que présenté tout au long de ce chapitre, les perceptions sont au cœur de la construction des résultats. Si pour certains l'individualisme n'est pas un problème, il en va autrement pour d'autres. Les résultats présentés montrent une tendance et les citations *ad verbatim* les plus percutantes et pertinentes l'illustrent. C'est à travers les interactions entre les membres et leurs délégués que ces perceptions sont nées et ont été présentées. Dans la prochaine section, un bref retour sur les résultats sera effectué, en plus de l'apport théorique et pratique de ce mémoire.

CONCLUSION

Dans cette section, un bref retour sur les résultats sera présenté, en incluant l'apport théorique et l'apport pratique de ce mémoire de recherche. Les limites de la présente recherche seront également abordées, en s'attaquant au problème de la validité externe. Finalement, des pistes de recherche futures seront proposées.

Cette recherche est basée sur l'idée que le paradigme syndical d'autrefois, caractérisé par le principe que tous les travailleurs d'une même classe sociale ont les mêmes intérêts et peuvent seulement être accomplis collectivement est maintenant transformé. (Muckenberger, in Thornley et coll., 1997) Les résultats de cette recherche confirment cette idée, par le changement de définition accordé au syndicalisme. S'il était considéré autrefois comme étant une gestion collective, il est dorénavant associé à l'individualisme, créant le concept de syndicalisme individuel. L'engagement retrouvé étant principalement calculé, la vision du syndicalisme est devenue unitariste et utilitariste. Le système syndical semble être représenté par les individus comme étant parfois à l'encontre des principes de justice et d'égalité, en concentrant par exemple les inconvénients (quarts de travail, horaires, vacances, licenciements) sur un groupe d'employés, soit les moins anciens. Dans la perspective où ce système ne peut pas répondre aux besoins de certains individus, ils ont tous leur stratégie personnelle pour parvenir à leurs fins. Il ne s'agit pas de conflits de statuts majeurs où chacun passe en mode survie pour tenter de s'y retrouver. Les conflits sont strictement individuels, alors que chacun a ses problèmes et tente de les régler à sa façon.

Selon le discours des employés rencontrés, l'ancienneté donc, semble poser problème à d'autres niveaux. L'arbitraire patronal est peut-être éliminé, mais la précarité de certains emplois désavantage encore plus certains travailleurs. L'employabilité ayant changé au cours des dernières années, les statuts temporaires et les nouveaux arrivés doivent s'armer de patience avant d'avoir des horaires conciliant avec la famille et des vacances en été. Il faut comprendre que le milieu de travail a bien changé depuis les débuts du syndicalisme, que ce soit au niveau de l'organisation dans l'usine, du milieu de travail et des paramètres de

gestion. La réflexion de plusieurs semble montrer que le syndicalisme est mur pour un changement, plusieurs lacunes étant pointées du doigt, dont le cœur même de cette démarche syndicale, soit l'ancienneté. En somme, on remet en question l'institution en critiquant de la sorte la convention collective et ses fondements.

Du côté des délégués syndicaux, certains voient cette problématique et tentent de trouver des stratégies pour y remédier. Cependant, d'autres auront tendance à être des entrepreneurs de morale, en critiquant les comportements individualistes et les excluant de leur système.

Du côté des employeurs, ils n'ont pas été rencontrés, mais il apparaît dans les divers témoignages et dans la littérature qu'ils influencent la relation entre les travailleurs et leur syndicat, en plus d'influencer la propension ou non à l'individualisme. Cela s'effectue via les négociations, via le respect de la convention (et de l'institution) ou non et via le style de gestion adopté.

L'individualisme est ainsi un phénomène complexe, étant observé sous plusieurs angles dans un environnement de travail. Pour certains, une personne est individualiste alors que pour d'autres, elle ne l'est pas. En somme, l'individualisme et le syndicalisme ne sont pas systématiquement opposés. La société actuelle est caractérisée par une crise identitaire où l'identification est complexe. L'engagement porté à un groupe ou une organisation naît d'interactions, où l'objectif est de s'accomplir comme individu et aspirer à un meilleur niveau de vie. Cette identification et cet engagement peuvent alors prendre des perspectives calculées, qui peuvent entrer en conflit avec les fondements de base d'un système établi, en l'occurrence le syndicalisme. Finalement, cette tendance au syndicalisme individuel est dégagée à travers des discours qui ne sont pas nécessairement tranchés, montrant le caractère complexe d'un tel processus.

Apport théorique

Cette recherche a permis de jeter un éclairage sur la propension à l'individualisme dans les organisations, et plus particulièrement dans les groupes syndiqués. Ce phénomène étant relativement reconnu au niveau de la société, il a été intéressant de constater ses répercussions dans les collectivités en entreprise. En outre, le concept de syndicalisme unitariste était connu au niveau des nouvelles pratiques. Cependant, ce syndicalisme unitariste apparaît être à la fois utilitariste. Si les travailleurs apprécient d'être syndiqués, ce n'est certes pas pour les valeurs collectives ou pour l'idée d'être représentés en groupe. Leurs intérêts divergent, les sphères d'identification se multiplient et se diversifient et il en résulte un individualisme pour parvenir à ses fins. Le syndicat est apprécié, mais en tant qu'outil pour réaliser des stratégies personnelles et individuelles, et non pas nécessairement pour faire avancer la collectivité. Cette conceptualisation du syndicat est par conséquent nouvelle et constitue un apport théorique.

Si d'un côté les stratégies s'individualisent, de l'autre, ce sont les relations d'engagement qui s'en trouvent influencées. Les travailleurs rencontrés ne semblaient pas accorder d'engagement particulier envers leur entreprise, puisque plusieurs d'entre eux désirent la quitter. Leur engagement n'est par contre pas pour autant dirigé envers le syndicat, bien qu'il soit apprécié. En cas de conflit, plusieurs d'entre eux ont dit ne pas vouloir faire la grève et plusieurs délégués ont senti le manque de mobilisation de leurs membres à cet égard. L'engagement semble plutôt dirigé envers les personnes, qu'elles soient des collègues, supérieurs ou délégués, et encore. Certains préfèrent même une coupure distincte entre les relations amicales et les relations professionnelles. Cette caractéristique individuelle de la relation d'engagement constitue également un apport théorique pour la compréhension de l'individualisme.

Finalement, la remise en question du principe de l'ancienneté, de même que le rôle de la convention collective constitue une remise en question de l'institution même qu'est le syndicat. Cette remise en question est certes nouvelle et surprenante, compte tenu des diverses solutions nouvelles et hybrides recensées dans la littérature.

Apport pratique

L'ancienneté étant un fondement remis en question, les syndicats auront avantage à prendre connaissance des résultats de recherche afin de construire de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins de leurs membres, incluant les nouveaux. Le syndicalisme individuel n'est pas nécessairement la voie de l'avenir, cependant, le rôle des délégués syndicaux semble être ambiguë dans un contexte de nouvel employabilité. L'engagement étant basé sur un plan individuel, les conflits s'individualisent eux aussi, à travers de petits groupes. Leur intervention devra par conséquent être pensée en fonction de ces derniers.

Avant toute chose, la mission du syndicat pourra être revisitée par les délégués syndicaux. Les trois niveaux de perception du rôle du syndicat montrent le clivage entre la mission perçue et la mission donnée. Le syndicat pourra alors réfléchir à une stratégie pour réunir leurs délégués dans la même voie, et eux ensuite pourront mieux mobiliser leurs membres. Cela inclut les entrepreneurs de morale, c'est à dire que les délégués présentement fermes sur leur position par rapport aux gens qu'ils considèrent individualistes et déviants pourront être identifiés et aidés pour fournir une meilleure écoute à leurs membres. Cette fermeté ne pourra qu'accentuer le clivage, ce que le syndicat ne peut pas nécessairement se permettre.

En outre, l'idée du partenariat semble être appréciée par plusieurs, bien que certaines craintes ont été formulées. Il demeure que cette stratégie est souhaitée par plusieurs, et pourra être considérée autant par la partie patronale que syndicale. De toute façon, il est clair que le syndicat devra se préparer à une forme de partenariat sur les questions touchant le nouveau cadre juridique. Finalement, l'image du syndicat est un élément clairement identifié comme étant à travailler, autant à l'interne qu'à l'externe. Les membres aiment être informés et des stratégies peuvent être déployées dans ce sens. Les bons coups peuvent être présentés à l'interne, mais ils peuvent également être entrepris et le syndicat peut se montrer présent sur la scène publique pour certaines causes. Des suggestions ont été formulées sur l'environnement, le développement durable, l'accueil de la diversité ethnoculturelle, le système de santé public et les conditions de travail dans les pays en voie d'industrialisation.

Leur préoccupation étant d'intégrer ce concept d'individualisme à leur démarche syndicale, les jeunes et les nouveaux doivent être considérés dans un système qui semble les désavantager. Si ce système syndical ne peut le faire, alors qui le fera? Leur adhésion doit être encouragée, et pour ce faire, ils doivent être représentés. Les représentants ayant peu d'ancienneté sont parfois critiqués, et cela pourrait en être autrement. À tous ces niveaux, cette recherche contribue au plan pratique, en ciblant précisément les éléments de réflexions et les stratégies à adopter.

Limites

Cette recherche comporte certaines limites au plan méthodologique. Parmi celles-ci, la validité externe est plutôt faible, compte tenu que l'échantillon a été sélectionné parmi un large groupe de travailleurs dans une fonction ouvrière. Ainsi, la généralisation des résultats s'en trouve limitée.

Bien qu'un effet de saturation ait été rencontré, la taille de l'échantillon est petite et aurait pu être plus large. Néanmoins, d'autres industries du domaine privé auraient pu être englobées dans cette recherche. Un autre élément à considérer concernant l'échantillon est l'homogénéité au niveau des groupes éthiques. Tous les travailleurs et délégués rencontrés étaient d'origine Canadienne, plus particulièrement Québécois de souche avec comme langue maternelle le français. La diversité des groupes ethniques étant un aspect non-négligeable des relations de travail actuelles, il aurait été intéressant d'inclure le plus de groupes possible.

Pistes de recherche

En prenant en considération les limites énoncées ci-haut, il serait intéressant d'élargir cette recherche dans le domaine public, et également dans d'autres industries. Aussi, les postes professionnels pourraient apporter un éclairage plus complet sur la problématique de l'individualisme dans les groupes syndiqués.

De plus, cette recherche s'est concentrée principalement sur la stratégie syndicale et les comportements individualistes des membres. Il serait intéressant de rencontrer le

personnel de direction pour connaître leur point de vue sur la situation de leur entreprise. Peut-être ont-ils d'autres éléments à apporter que le syndicat n'a pu nous fournir, par exemple au niveau de certaines demandes individualistes non rapportées au syndicat. Un questionnement plus en profondeur aurait ensuite pu déterminer à quel point l'entreprise tire profit ou non de ces comportements, et quelles stratégies elle déploie en retour. Le faible engagement constaté envers l'organisation pourrait également influencer les résultats, ce qui constitue une autre piste de recherche. Chose certaine, cette recherche laisse place à de nombreuses possibilités pour connaître les perceptions et les répercussions de celles-ci sur le marché du travail.

RÉFÉRENCES

Becker, Howard. 1985. *Outsiders*. Paris : Métailié. Édition originale 1965.

Benjamin, Guy. 2008. « Claudette Carbonneau au Soleil : Voir les choses autrement ». *Le Soleil*. Actualités. 12 mai 2008, p. 5

Bergeron, J-G. et Renaud, S. 2000. « Les formes de représentation collective désirées par les salariés des services privés au Québec » *Relations Industrielles*. Vol. 55, No 2, p.250- 264

Bacon, N. et Storey, J. 2000. « New Employee Relations Strategies in Britain : Towards Individualism or Partnership? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no 3, p. 407-427.

Bacon, N. et Storey, J. 1993. « Individualization of the Employment Relationship and the Implications for Trade Unions », *Employee Relations*, vol. 15, no 1, p. 5.

Beaud, S. et Weber, F. 1997. *Guide de l'enquête de terrain*. Guides repères. Éditions la Découverte, Paris. 327 p.

Blanchet, A. et Gotman, A. 1992. *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Nathan Université. 127 p.

Boivin, J. et Guilbeault, J. 1989. *Les relations patronales-syndicales*. Gaetan Morin éditeur. Boucherville. 301 p.

Boutin, Gérald. 2000. *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy. 169 p.

Callero, Peter L. 2003. « The sociology of the self ». *Annual Review of Sociology*. Vol. 29, p. 115-133

Cradden, T. 1992. « Trade Unionism and HRM: the Incompatibles ». *Irish Business and Administrative Research*, Vol 13, p36-47

Denzin, Norman. 2001. *Interpretative Interactionism*. Thousand Oaks: Sage Publications, 187 p.

Doise, W., Deschamps, J.-C., Mugny, G. 1978. « Les groupes de référence », dans *Psychologie sociale expérimentale*, p.43-56. Paris : Armand Colin

Dubar, Claude. 2000. *La crise des identités*. Coll. « Le lien social ». Paris : Presses Universitaires de France, 239 p.

Dunlop, J. 1976. « La notion de système de relations industrielles » in Sellier, F., éd., *Les relations industrielles*, Paris : Presses universitaires de France, p.88-100

Furaker, Bengt et Berglund, Thomas. 2003. « Are Unions still needed? Employees' Views of their relations to unions and employers ». *Economic and Industrial Democracy*, Vol 24, No 4, p.573-594

Gauthier, Johanne. 2008. « Le défi de concilier les droits individuels et les droits collectifs : regards sur une tendance montante en milieu de travail ». *Regards sur le travail*. Vol 4, No 3, p.2-16

Godard, John et Delaney, John T. « Reflections on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field », *Industrial and Labour Relations Review*, 53 (3) 2000: 482-497.

Guest, D. 1990. « Human Resource Management and the American Dream », *Journal of Management Studies*, vol. 27, no 4, p. 377-397.

Guest, D. 1987. « Human Resource Management and Industrial Relations », *Journal of Management Studies*, vol. 24, no 5, p. 503-521.

Heidegger, M. 1978. *Being and Time*. Blackwell Publishing. 592 pages

Kochan, Thomas (2000) « On The Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research », *Industrial and Labor Relations Review*, 53, (4) 2000, 704-711.

Laing, Ronald. 1970. «Le moi divisé», Stock, Paris

Lallement, Michel. 2007. *Le travail, une sociologie contemporaine*. Coll. « Folio Essais », Paris : Gallimard, 484 p.

Leavitt, Harold et Lipman-Blumen, Jean. 2000. «Hot Groups: The Rebirth of Individualism» *Ivey Business Journal*, Vol 65, no 1, p.60-64

Legarde, Xavier. 2004. « Travail : ce qui doit changer ». *Sociétal*, vol. 43, no 1, p. 16-19

Mead, George Herbert. 1963. *L'esprit, le soi et la société*. Trad. De l'anglais par Jean Cazeneuve, Eugène Kaelin et Georges Thibault. Paris : Presses Universitaires de France, 332 p.

Miles, B et Huberman, M. 2002. *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage Publications. Thousand Oaks. 409 p.

Rouillard, J. 1989. *Histoire du syndicalisme québécois*. Boréal. Montréal. 535 p.

Sainsaulieu, Renaud. 1977. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 486 p.

Shackleton, L. 2006. «Lois du travail : le Québec devrait s'inspirer de l'Angleterre » *Les Affaires*. 28 octobre 2006, p. 24

Simard, Gilles, Doucet, Olivier et Bernard, Sarah. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice ». *Relations Industrielles*. Vol. 60, no 2, p.296- 24 pages

Simpson, Bob. 2001. « Employment Relations: Individualism and Union Exclusion: An International Study », *Industrial Law Journal*, vol. 30, no 2, p. 244-246.

Tremblay, Michel et Simard, Gilles. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, été 2005, p.60-68

Thiétard, R-A. 2007. *Méthodes de recherche en Management*. Dunod. Collection Gestion Sup. 560 p.

Thornley, C.; Contrepolis, S. et Jefferys, S. 1997. « Trade Unions, Restructuring and Individualization in French and British Banks », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 3, no 1, p. 83-105

Torka, Nicole, Looise, Jan Kees et van Riemsdijk, Maarten. 2005. « Commitment and the New Employment Relationship. Exploring a Forgotten Perspective: Employers Commitment ». *Management Revue*, vol. 16, no 4, p.525-542

Vandenberghe, Christian. 2004. « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention ». *Gestion*, automne 2004, p.64-72

Wright, P., Gardner, T. et Moyhiban, L. (2003). « The impact of HR practices on the performance of business units ». Human Resources Management Journal; ABI/FORM Global, p.21-36

APPENDICE A: QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES

GRILLE D'ENTREVUE

Délégué syndical

- 1- Depuis combien de temps occupez-vous le présent emploi?
- 2- Depuis combien de temps êtes-vous délégué?
- 3- Quelles sont vos expériences syndicales ?
- 4- Quelle est la composition du syndicat? (nombre de membres, répartition, etc.)
- 5- Quelles sont les grands changements vécus par l'entreprise au cours des dernières années? Au plan technologique, organisation du travail, etc.
- 6- Comment qualifiez-vous la formation et les compétences de la main d'œuvre?
- 7- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise?
- 8- En quoi consiste vos tâches?
- 9- Travaillez-vous en équipe?
- 10- Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues?
- 11- Fréquentez-vous vos collègues à l'extérieur du travail?
- 12- Comment décrivez-vous le travail d'équipe dans votre milieu?
- 13- Si un de vos collègues a des difficultés dans son travail, allez-vous l'aider avec son travail?
- 14- Si un de vos collègues arrive en retard, allez-vous l'aider à terminer son travail?
- 15- Avez-vous déjà observé des comportements individualistes?
- 16- Si oui, quel type de comportement individualiste avez-vous déjà observé? Avez-vous un ou des exemple(s)
- 17- Si oui, comment avez-vous réagi? Comment avez-vous été en mesure de répondre aux besoins de ce collègue?
- 18- Devant de telles situations, avez-vous l'impression d'être en mesure d'apporter des solutions immédiates?
- 19- Quelles solutions proposez-vous pour résoudre la situation à court terme?
- 20- Quelles solutions proposez-vous pour résoudre la situation à long terme?
- 21- Comment décririez-vous le rôle que doit jouer le syndicat?
- 22- Quels sont les besoins des travailleurs selon vous?
- 23- Est-ce que les gens se voient travailler ici longtemps?

- 24- Concernant l'opinion véhiculée par les médias à propos des syndicats, comme quoi ils freinent l'innovation, croyez-vous que c'est représentatif?
- 25- Idéalement, quelle sorte de représentation ou de service devrait être assuré par le syndicat? Avez-vous un ou des exemple(s) d'actions qui pourraient être prises?
- 26- Comment décririez-vous l'engagement des employés envers le syndicat?
- 27- Comment décririez-vous la participation syndicale?
- 28- Quel type d'information distribuez-vous à vos membres? Comment décririez-vous leur réception de cette information? En prennent-ils connaissance?
- 29- Comment décririez-vous l'engagement des employés envers l'employeur?
- 30- Comment décririez-vous l'engagement des employés envers leurs collègues?
- 31- Avez-vous des loisirs?
- 32- Consacrez-vous du temps à certaines causes? (Entraîneur équipe sportive, bénévolat, levées de fond cancer, etc.)
- 33- Vos congés et temps libres sont certes précieux. À qui ou à quoi préférez-vous les consacrer?
- 34- Quel est votre groupe d'âge?
- a. 25 ans et –
 - b. 26 à 34 ans
 - c. 35 à 44 ans
 - d. 45 à 54 ans
 - e. 55 ans et +

GRILLE D'ENTREVUE

Travailleur

- 1- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise?
- 2- En quoi consiste vos tâches?
- 3- Travaillez-vous en équipe?
- 4- Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues?
- 5- Fréquentez-vous vos collègues à l'extérieur du travail?
- 6- Lorsque vous avez un problème au travail, par exemple avec l'horaire, à qui vous adressez-vous en premier?
- 7- Si un de vos collègues arrive en retard, allez-vous l'aider avec son ouvrage?
- 8- Comment décrivez-vous le travail d'équipe dans votre milieu?
- 9- Comment décrivez-vous votre engagement envers vos collègues?
- 10- Quels sont les besoins des travailleurs comme vous en terme de représentation collective, selon vous?
- 11- Appréciez-vous l'idée d'être syndiqué?
- 12- Comment votre syndicat répond à vos besoins?
- 13- Dans un monde idéal, quelle sorte de représentation ou de service devrait être assuré par le syndicat ou les délégués? Avez-vous un ou des exemple(s) d'actions qui pourraient être prises?
- 14- Si vous aviez des suggestions à court terme à faire pour améliorer le service offert par votre syndicat, quelles seraient-elles?
- 15- Si vous aviez des suggestions à long terme à faire pour améliorer le service offert par votre syndicat, quelles seraient-elles?
- 16- Est-ce que les gens se voient travailler ici longtemps?
- 17- Concernant l'opinion véhiculée par les médias à propos des syndicats, comme quoi ils freinent l'innovation, croyez-vous que c'est représentatif?
- 18- Comment décririez-vous votre engagement envers votre syndicat?
- 19- Vous présentez-vous aux assemblées? Si oui, à quelle fréquence?
- 20- Lisez-vous la documentation émise par votre syndicat? Communiqués, information, etc. En quoi cette information vous est utile, vous aide?

- 21- Comment décririez-vous votre engagement envers votre employeur?
- 22- Que pensez-vous de l'idée d'un partenariat entre la gestion des ressources humaines et le syndicat?
- 23- Croyez-vous que le rôle du syndicat doit changer?
- 24- Avez-vous des loisirs?
- 25- Consacrez-vous du temps à certaines causes? (Entraîneur équipe sportive, bénévolat, levées de fond cancer, etc.)
- 26- Vos congés et temps libres sont certes précieux. À qui ou à quoi préférez-vous les consacrer?
- 27- Quel est votre groupe d'âge?
- a. 25 ans et –
 - b. 26 à 34 ans
 - c. 35 à 44 ans
 - d. 45 à 54 ans
 - e. 55 ans et +